

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO

Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta
Kauppatieteiden laitos

**LUOTTAMUKSEN MONITASOINEN KEHITTYMINEN
JULKISEN ORGANISAATION MUUTOKSESSA**
– Esimiesten ja alaisten käsityksiä vuorovaikutuksesta ja luottamuksesta

Pro gradu -tutkielma, Palvelujohtaminen
Tanja Ikonen (153151)
22.9.2015

*Kiitos kaikille kollegoilleni ja työtovereilleni, tämä tutkimus on syntynyt teidän ansiostanne.
Kanssanne on hienoa työskennellä ja opin teiltä joka päivä paljon uutta.*

*Kiitos ohjaajilleni Taina Savolaiselle ja Lauri Sikaselle sekä henkilöstönkehittämispäällikkö
Noora Salmistolle suuresta avusta työni alkuvaiheessa.*

Kiitos Tommille, kaikesta.

Joensuussa 22.9.2015,

Tanja

Tiivistelmä

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO

Tiedekunta Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta		Yksikkö Kauppatieteiden laitos	
Tekijä Ikonen, Tanja		Ohjaajat Savolainen, Taina Sikanen, Lauri	
Työn nimi (suomeksi ja englanniksi) Luottamuksen monitasoinen kehittyminen julkisen organisaation muutoksessa – Esimiesten ja alaisten käsityksiä vuorovaikutuksesta ja luottamuksesta			
Pääaine Palvelujohtaminen	Työn laji Pro gradu	Aika 22.9.2015	Sivuja 95 s. + 2 liitettä
Tiivistelmä			
<p>Pro gradu-tutkielman tavoitteena on tutkia ja lisätä ymmärrystä luottamuksen monitasoisesta kehittämisestä fuusioprosessin aikana, organisaatiomuutoksen kontekstissa. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan asiantuntijaorganisaatiossa työskentelevien henkilöiden näkemyksiä luottamuksesta sekä organisaation sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen merkityksestä luottamuksen kehittämiseen organisaation fuusiotilanteessa.</p> <p>Tutkimuksen kohteena on 1700 henkilön julkinen asiantuntijaorganisaatio, joka on syntynyt vuosien 2013-2015 aikana toteutetun organisaatiofuusion seurauksena, jossa kolme asiantuntijaorganisaatiota on fuusioitu yhdeksi suureksi. Tutkimuksessa käytettävä aineisto koostuu kohdeorganisaatiossa keväällä 2015 kerätystä kyselyaineistosta, joka analysoidaan käyttäen sisällönanalyysiä.</p> <p>Julkisen sektorin asiantuntijaorganisaatiossa työskentelevät esimiehet ja alaiset käsittävät esimiehen ja alaisen välisen luottamuksen suhteena, johon molemmat osapuolet vaikuttavat, mutta josta esimiehellä voidaan nähdä olevan suurempi vastuu. Tärkeimpiä luottamukseen vaikuttavia tekijöitä ovat avoimuus, molemminpuolinen kunnioitus ja suoriutuminen työssä. Johtajuudessa korostuvat transformationaalisen johtajuuden piirteet.</p> <p>Tutkimuksen kohteena olleessa organisaatiossa henkilöstön luottamus organisaation ylintä johtoa sekä organisaatiota kohtaan on heikentynyt fuusioprosessin seurauksena. Valtaosa kyselyyn vastanneista kertoi, että paitsi fuusioprosessi itsessään myös fuusioprosessin aikainen vuorovaikutus- ja viestintä ovat vaikuttaneet negatiivisesti luottamuksen kehittämiseen organisaatiota tai ylintä johtoa kohtaan. Sen sijaan luottamus lähiesimiestä tai lähimpiä kollegoita kohtaan eivät ole muuttuneet.</p> <p>Tämän tutkimuksen perusteella organisaatiomuutoksessa esimiesten ja alaisten välinen avoin vuorovaikutus on kriittinen menestystekijä, joka vaikuttaa myös luottamuksen kehittämiseen organisaatiossa. Kaikkea organisaation muutokseen liittyvää viestintää ja vuorovaikutusta ei tule ulkoistaa sähköisten viestinten tehtäväksi, vaan muutoksen aikana tarvitaan aitoa, keskustelevaa vuorovaikutusta esimiesten ja alaisten välillä.</p>			
Avainsanat Organisaatiomuutos, luottamus, monitasoinen, vuorovaikutus, asiantuntijaorganisaatio			

Abstract

UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND

Faculty Faculty of Social Sciences and Business Studies		Department Business School	
Author Ikonen, Tanja		Supervisors Savolainen, Taina Sikanen, Lauri	
Title Multilevel trust development in the public organization change - Supervisor`s and subordinate`s views on interaction and trust			
Main subject Service management	Level Master`s thesis	Date 21th September 2015	Number of pages 95 p. + 2 appendixes
<p>Abstract</p> <p>The aim of this master's thesis is to study and increase the understanding of the multilevel development of trust during the merger process, in organizational change context. This study observes the views of expert organization`s superior`s and subordinate`s on trust and the importance of the intra-organizational interaction for the development of trust in the organization's merger situation.</p> <p>The subject of the study is a 1700 person public expert organization, which was born as a result of an organizational merger. The merger took place over the years 2013-2015, when three expert organizations merged into one large. Material for the study consists of a survey data which was collected in the organization in the spring of 2015. The material is analyzed using content analysis.</p> <p>Superiors and subordinates working in the public expert organization understand the trust between superior and the subordinate as a relationship in which both sides influence, but in which the superior can be seen to have a higher responsibility. The main factors affecting trust are openness, mutual respect and performance at work. Transformational leadership is emphasized as a leadership trait.</p> <p>Personnel`s trust towards the top management and the organization itself has weakened as a result of the merger process. The majority of survey respondents reported that not only the merger process but also the interaction and communication during the merger process impacted negatively to the development of trust towards the organization or top management. By contrast, trust towards the closest superiors or colleagues has not changed.</p> <p>Based on this study, in organizational change open interaction between superiors and subordinates is a critical success factor, which also affects the development of trust in the organization. Therefore, communication and interaction related to the change should not be `outsourced` into electronic platforms. During the change process, genuine, conversational interaction between superiors and subordinates, which creates and maintains trust, is needed.</p> <p>Key words Organizational change, trust, multilevel, interaction, expert organization</p>			

SISÄLTÖ

1. Johdanto.....	9
1.1 Tutkimusaihe ja tutkimuskohteen tausta	9
1.2 Tutkimuksen tavoite ja aiheen rajausta	10
1.3 Keskeiset teoreettiset käsitteet	11
1.4 Kohdeorganisaation esittely ja fuusioprosessin toteuttaminen.....	14
2. Organisaatiomuutos ja luottamus	16
2.1 Aiemmat luottamustutkimukset organisaatiomuutoksen kontekstissa	16
2.2 Luottamuksen eri ulottuvuudet ja tasot.....	19
2.3 Epäluottamus.....	23
2.4 Luottamuksen dynamiikka.....	23
2.5 Luottamus organisaation aineettomana pääomana.....	25
2.6 Luottamus organisaation johtamisessa	28
3. Organisaatiomuutos ja muutoksen johtaminen	32
3.1 Organisaatiomuutos prosessina	32
3.2 Organisaatiomuutoksen vaikutukset henkilöstön näkökulmasta.....	35
3.3 Muutosvastarinta	38
3.4 Vuorovaikutuksen ja sisäisen viestinnän merkitys muutoksen johtamisessa	41
3.5 Teorian yhteenveto ja tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	45
4 Tutkimusmenetelmät ja aineistot.....	48
4.1 Tutkimusstrategia ja – filosofia.....	48
4.2 Aineiston keruu	49
4.3 Aineiston analyysi	50
5. Tutkimuksen tulokset	55
5.1 Taustatiedot tutkimuksesta ja tutkimukseen vastanneista	55
5.2 Luottamuksen ilmeneminen kohdeorganisaatiossa	58
5.3 Henkilöstön käsitykset toteutuneesta organisaatiofuusiosta.....	61

5.4 Luottamuksen monitasoinen kehittyminen kohdeorganisaatiossa fuusioprosessissa	62
5.5 Sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys luottamuksen kehittymiselle	68
5.6 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	72
6. Yhteenveto ja johtopäätökset	75
6.1 Tutkimustulosten yhteenveto	75
6.2 Tutkimustulosten yhteys laajempaan yhteiskunnalliseen keskusteluun	81
6.3 Implikaatiot organisaation johdolle	84
6.4 Jatkotutkimusehdotukset	85
LÄHTEET	86

Lista taulukoista

Taulukko 1. Luottamuksen neljä tyyppiä.....	20
Taulukko 2. Aineiston ryhmittely ja abstrahointi.....	52
Taulukko 3. Vastaajien ikäjakauma.....	56
Taulukko 4. Vastaajien sukupuolijakauma.....	56
Taulukko 5. Vastaajien työkokemus vuosina.....	57
Taulukko 6. Vastaajien asema organisaatiossa.....	57
Taulukko 7. Henkilöstön tyytyväisyys organisaation sisäiseen vuorovaikutukseen fuusion eri vaiheissa.....	70
Taulukko 8. Luottamukseen vaikuttavat tekijät esimies-alaissuhteessa kohdeorganisaatiossa.....	76
Taulukko 9. Luottamuksen kehittyminen organisaatiofuusiossa, yhteenveto kyselyn tuloksista.....	78

Lista kuvioista

Kuvio 1. Fuusion aikainen projektiorganisaatio	15
Kuvio 2. Luottamuksen eri tasot	20
Kuvio 3. Luottamuksen kehittyminen kasvun metaforana	24
Kuvio 4. Luottamus sosiaalisena pääomana	26
Kuvio 5. Työtovereiden välinen luottamus ja uuden tiedon luominen.....	27
Kuvio 6. Johtajuuden osa-alueet LMX – teorian mukaan.....	29
Kuvio 7. Organisaation muutoshalukkuus ja muutosvalmiudet	34
Kuvio 8. Kubler-Rossin muutossopeutumismalli.....	39
Kuvio 9. Organisaation sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys muutoksen hyväksymisessä	43
Kuvio 10. Muutosviestinnän problematiikka ja tiedon tarve muutostilanteessa	44
Kuvio 11. Strategisen muutosjohtamisen malli ja siihen liittyvät muuttujat	45
Kuvio 12. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	46
Kuvio 13. Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet.....	51

Kuvio 14. Negatiivisen luottamuksen kehä organisaatiofuusiossa	79
Kuvio 15. Luottamuksen ydinasiat työntekijän ja esimiehen välisessä suhteessa	82

1. Johdanto

1.1 Tutkimusaihe ja tutkimuskohteen tausta

Tässä pro gradu-tutkielmassa tarkastellaan, kuinka luottamus kehittyy organisaation eri tasoilla organisaation muutostilanteessa. Tarkemmin tutkimus fokusoituu organisaation sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen tutkimiseen luottamukseen vaikuttavana tekijänä julkisen organisaation muutostilanteessa. Tutkimus tarjoaa uutta tietoa henkilöstön luottamuskokemuksista fuusioprosessin seurauksena. Tutkimuksen kohteena on julkisen sektorin asiantuntijaorganisaatio, jossa myös itse työskentelen. Tämä asetelma on tuonut minulle ainutlaatuisen näköalapaikan suuren organisaation muutosprosessin tarkasteluun ja ollut myös yksi syy lopulliseen aihevalintaan.

Suomi on yksi maailman menestyneimpiä ja kilpailukykyisempiä maita. Tutkimusten mukaan valtaosa suomalaisista on tyytyväisiä elämäänsä ja sen tärkeimpinä pitämiinsä osa-alueisiin, kuten työhön. Työelämän paineet ja epävarmuustekijät ovat kuitenkin lisääntyneet. Viime vuosina myös Suomen kilpailukyky on heikentynyt verrattuna muihin EU-maihin (Elinkeinoelämän keskusliitto 2015). Koko ajan kasvava vähemmistö voi huonosti ja syrjäytyä. Suomalaisessa työelämässä käytetään vuosittain noin 150 milj. euroa johtamisen kehittämiseen. Tämä panostus on pieni verrattuna työelämän haittakustannuksiin, joiden muodostumisessa huonolla johtamisella ja sen aiheuttamalla työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen heikkenemisellä on merkittävä vaikutus (Nurmio & Turkki 2010, 23).

Yritystoiminnassa päähuomio keskittyy useimmiten taloudelliseen pääomaan ja sen kasvattamiseen. Taloudellisesti vaikeina aikoina organisaatiomuutoksilla, kuten yhteistoimintamenetelyillä, fuusioilla ja yrityskaupoilla haetaan säästöjä ja kilpailuetuja. Kuitenkin jopa 70 % organisaatiomuutoksista epäonnistuu lisäämään organisaation taloudellista kilpailukykyä tai arvoa sidosryhmien keskuudessa (mm. Habeck ym. 2000). Muutosprosessin onnistuminen on riippuvainen ensisijaisesti muutoksen jälkeisestä organisaation sisäisten prosessien ja kulttuurin yhdentymisestä (Chun 2009, 473-474). Cartwrightin ja Cooperin (1992, 4) mukaan organisaatiomuutoksille ominaisia piirteitä ovat muutoksen nopeus ja muutokseen liittyvät epävarmuustekijät, jolloin muutostilanteesta voi muodostua työntekijöille hyvin stressaava. Mat-

tilan (2006) mukaan eräs keskeinen syy muutoshankkeiden epäonnistumiselle ovatkin erityisesti työntekijöiden ja keskijohdon kokema muutosvastarinta.

Kun monimutkaisuus ja ennustamattomuus lisääntyvät, myös johtajuuden tulee muuttua (Nurmio & Turkki 2010). Tähän liittyy viime vuosina keskiöön noussut keskustelu luottamuksesta ja luottamuksen merkityksestä organisaatioissa. Uusi johtajuus on luottamusjohtajuutta. Organisaation muutoksessa johdon rooli, läsnäolo ja esimerkki ovat keskeisiä työntekijöiden motivaation ja turvallisuuden tunteen säilymisen kannalta. Johtajan on tehtävä työtään ihmisenä, joka on omalla persoonallaan läsnä (Nurmio & Turkki 2010).

Myös organisaation sisäisillä viestintäkäytännöillä ja vuorovaikutuksella esimiesten ja alaisten välillä voidaan vaikuttaa siihen, kuinka organisaatio selviää muutoksesta, millainen on muutoksen jälkeinen organisaatio ja kuinka erilaiset organisaatioiden käytännöt siirtyvät uuteen organisaatioon. Taloudellisen pääoman rinnalle muutostarkasteluihin ovatkin nousseet aineettomien pääomien johtamiseen liittyvät kysymykset. Organisaation aineeton pääoma on ratkaiseva organisaation kilpailukykyyn ja muutosvalmiuteen liittyvä tekijä (Mäkipeska & Niemelä 2005).

1.2 Tutkimuksen tavoite ja aiheen raja

Pro gradu-tutkielman tavoitteena on tutkia ja lisätä ymmärrystä luottamuksen kehittymisestä fuusioprosessin aikana, organisaatiomuutoksen kontekstissa. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan asiantuntijaorganisaatiossa työskentelevien henkilöiden käsityksiä luottamuksesta, toteutuneesta organisaatiofuusiosta sekä organisaation sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen merkityksestä luottamuksen kehittymiseen organisaation fuusiotilanteessa.

Tällainen case-tutkimus on mielenkiintoinen paitsi tutkimuksellisesta näkökulmasta ja sen kautta voidaan tarjota arvokasta tietoa myös kohdeorganisaation johdolle fuusioprosessin arviointiin. Tutkimuksessa luottamuksen kehittymistä tarkastellaan *monitasoisesti* organisaation eri tasoilla; kahdenvälissä suhteissa, ryhmätasolla sekä organisaatiotasolla. Lisäksi luottamukseen liittyviä tekijöitä sekä luottamuksen kehittymistä fuusioprosessissa tarkastellaan organisaation sekä esimiesten että alaisten näkökulmasta.

Tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan *organisaation sisäisiä ilmiöitä*; luottamuksen monitasoista kehittymistä organisaatiofuusiossa sekä sisäisen vuorovaikutuksen ja viestinnän merkitystä organisaation jäsenten välisissä luottamussuhteissa muutostilanteessa. Tutkimuksessa ei tarkastella muita luottamussuhteisiin vaikuttavia seikkoja, kuten organisaatiokulttuuria, -identiteettiä tai johtamiskäytänteitä. Myöskään organisaation ja ulkoisten sidosryhmien välistä vuorovaikutusta ja luottamussuhteita tai ulkoista sidosryhmäviestintää ei tarkastella.

Pro gradu-tutkielman keskeisenä tutkimuskysymyksenä on:

Kuinka kohdeorganisaation jäsenten välinen luottamus organisaation eri tasoilla on kehittynyt muutostilanteessa?

Tutkimuksen alaongelmat ja tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitkä tekijät vaikuttivat esimiesten ja alaisten väliseen luottamukseen?
2. Millaiset ovat henkilöstöryhmien käsitykset organisaation muutosviestinnän ja vuorovaikutuksen käytänteistä muutostilanteessa?
3. Kuinka organisaation muutostilanteessa käyttämät vuorovaikutus- ja viestintäkäytännöt ovat vaikuttaneet luottamuksen kehittymiseen organisaation eri tasoilla?

1.3 Keskeiset teoreettiset käsitteet

Luottamus

Luottamus on käsitteenä abstrakti ja sitä voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta käsin. Tästä syystä sille ei voida antaa yksiselitteistä määritelmää. Liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa eräs käytetyimpiä määritelmiä on Mayerin, Davisin ja Schoormanin (1995, 712) määritelmä henkilöiden välisestä luottamuksesta ”halukkuutena asettua riippuvaiseksi toisen osapuolen toimista”. Luottamukseen kuuluu oletuksena riskin otto haavoittuvuudesta ja odotus toisen osapuolen luotettavasta käytöksestä. Myös Rousseau’n ym. (1998, 395) määritelmässä luottamuksesta psyykkisenä tilana korostuu näkökulma, jonka mukaan henkilö asettaa itsensä alttiiksi haavoittuvuudelle ja riippuvuudelle toisen henkilön teoista ja päätöksistä.

Vuorovaikutus

Vuorovaikutus on läheisessä yhteydessä luottamuksen käsitteeseen. Vuorovaikutuksella tarkoitetaan kahden tai useamman toisiinsa yhteydessä olevan henkilön välistä verbaalista (puhe) tai non-verbaalista (ilmeet, eleet, etäisyys) viestintää ja vaikutussuhdetta, jossa kumpikin osapuoli vaikuttaa toiseen.

Tämän tutkimuksen kannalta keskeinen on myös ns. *relationaalisen vuorovaikutuksen* määritelmä, jolla tarkoitetaan henkilöiden aktiivista vuorovaikutussuhdetta. Relationaalisessa vuorovaikutussuhteessa henkilöiden käsityksiin vaikuttavat keskinäisen viestinnän ja kommunikaation lisäksi myös muut seikat kuten tilannetekijät, aiemmat kokemukset ja menneisyys (Nissinen 2004, 158; Courtright 2007).

Sisäinen viestintä

Sisäinen viestintä on organisaatiokontekstissa vuorovaikutuksen käsitettä täydentävä käsite ja sen merkitys korostuu erityisesti muutostilanteessa. Sisäisellä viestinnällä on perinteisesti tarkoitettu organisaatioiden sisäisiin prosesseihin liittyvää kommunikaatiota ja viestintää kuten päätöksentekoon tiedonkulkua sekä esimiesten ja alaisten sekä työyhteisön ja tiimien välistä kommunikaatiota. Myöhemmin käsitteeseen on alettu liittää myös organisaatioilmastoon ja -kulttuuriin sekä valtasuhteisiin ja identiteettiin liittyviä tekijöitä. (Joensuu 2006) Lehtosen (1998) mukaan organisaation sisäinen viestintä voidaan määritellä tiedonkulkuna ja vuorovaikutuksena, mitä tapahtuu yhteisön eri henkilöiden, henkilöryhmien ja yksiköiden välillä.

Sosiaalinen pääoma

Organisaatioihin kohdistuvan luottamuksen yhteydessä voidaan puhua myös sosiaalisesta pääomasta. Sosiaalinen pääoma tarkoittaa niitä yhteisesti hyväksytyjä sosiaalisen ympäristön normeja ja ominaisuuksia, jotka organisaatiossa ilmenevät kerryttäen sen aineetonta ja sosiaalista pääomaa. Työyhteisön sosiaaliseen pääomaan kuuluu ainakin seuraavia osatekijöitä ja ulottuvuuksia (Mäkipeska & Niemelä 2005, 16):

- työyhteisössä toimivien ihmisten keskinäiset suhteet ja verkostot
- johtosuhteiden ja johtamisjärjestelmän selkeys
- normien selkeys ja yleinen hyväksyttävyys

- arvojen yhteisyys
- informaation kulku
- vuorovaikutus

Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma rakentuu ihmisten keskinäisten suhteiden, vuorovaikutuksen, johtamisjärjestelmien, organisaation identiteetin ja yhteisten arvojen myötä. Mäkipeskan ja Niemelän (2005, 15) mukaan yhteinen sosiaalinen pääoma lisää ihmisten työhyvinvointia ja parantaa organisaation mahdollisuuksia menestyä. Mikrotasolla sosiaalinen pääoma kiteytyy ihmisten välisessä luottamuksessa (Savolainen 2011, 118).

Organisaatiomuutos

Organisaatiomuutos voidaan määritellä rakenteelliseksi, koko organisaatiota koskevaksi toiminnalliseksi muutokseksi, joka koskettaa yleensä useampaa työntekijää, tai jopa koko organisaatiota ja sen henkilöstöä. Organisaatiomuutos on aina prosessi, jossa on erilaisia vaiheita. Vaikka muutosprosessille voidaan tunnistaa kiinteä aloitusajankohta, sille ei useinkaan voida määrittää selkeää lopetusajankohtaa. Käytännössä muutos jatkuu organisaatiossa vielä kauan varsinaisen muutosprosessin päättymisen jälkeen ja erityisesti muutoksen hyväksyminen voi viedä aikaa (Pahkin & Vesanto 2013, 4). Henkilöstön näkökulmasta organisaatiomuutoksesta kuten fuusiosta aiheutuvat muutokset ovat usein negatiivisia, koska ne sisältävät leikkauksia tai muutosvaiheeseen liittyy paljon epävarmuutta. Bardin ym. (2009) mukaan muutostilanne koetaan joko uhkaksi tai mahdollisuudeksi sen perusteella, kuinka paljon epävarmuutta ihmisen sietää.

Organisaatiofuusio

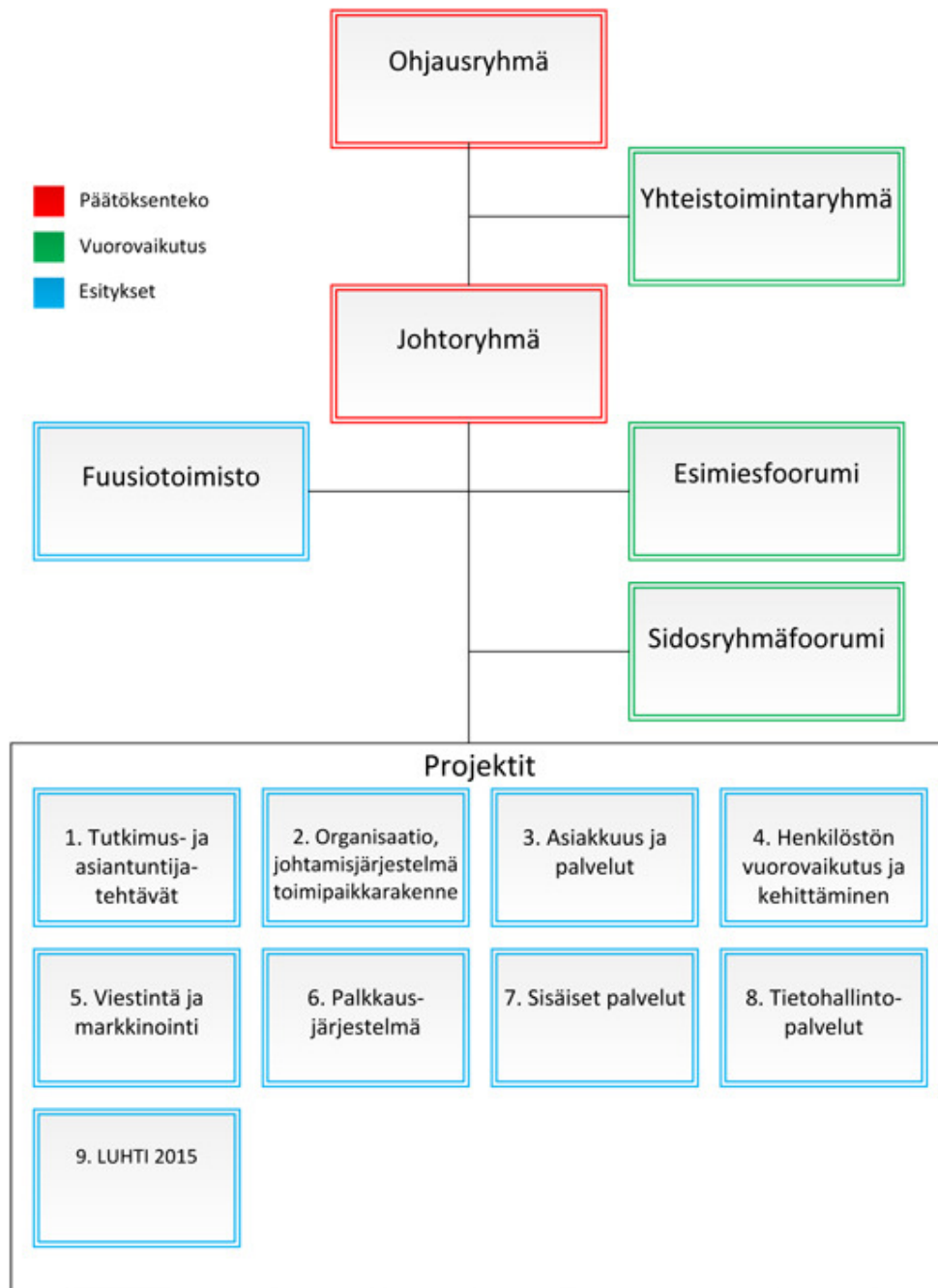
Fuusio (myös sulautuminen) on yrityskaupan muoto, jossa vähintään kaksi organisaatiota yhdistetään yhdeksi muuttamalla joko organisaation omistuspohjaa tai organisaatorakennetta. Päätös fuusiosta on yleensä yksimielinen molempien organisaatioiden puolelta, jolloin fuusio tapahtuu yhdistymisen kautta (merger). Fuusio voi tapahtua myös yritysvaltauksen ja osakeiden oston kautta (acquisition). Suomen osakeyhtiölaissa fuusiot jaotellaan neljään eri kategoriaan 1.) absorptiosulautuminen, 2.) tytäryhtiösulautuminen, 3.) kolmikantasulautuminen ja 4.) Kombinaatiosulautuminen (Sotka 2014).

Tässä pro gradu-tutkimuksessa keskeinen on osakeyhtiölain 16 luvun mukainen kombinaatiosulautuminen, jossa kaksi tai useampia organisaatioita sulautuu perustamalla yhdessä vastaanottavan organisaation, jolle niiden varat ja velat siirtyvät. Uusi organisaatio perustetaan aina fuusioprosessissa. Vanhat organisaatiot lakkaavat samalla toimimasta (Sotka 2014).

1.4 Kohdeorganisaation esittely ja fuusioprosessin toteuttaminen

Tutkimuksen kohteena on 1700 henkilön julkisen sektorin asiantuntijaorganisaatio, joka on syntynyt vuosien 2013-2015 aikana toteutetun organisaatiofuusion seurauksena, jossa neljä asiantuntijaorganisaatiota on fuusioitu yhdeksi suureksi. Koska organisaatio haluaa pysyä anonyymina, puhutaan tässä työssä *kohdeorganisaatiosta*. Organisaation ydintoiminta keskittyy uusiutuviin luonnonvaroihin liittyvään tutkimukseen, asiantuntijapalveluihin sekä maa-, metsä- ja kalatalouden alan viranomaispalveluiden hoitoon. Kohdeorganisaation voidaan sanoa olevan tietointensiivinen asiantuntijaorganisaatio (Hislop 2009, 73), jossa suurin osa palveluntuotannossa tapahtuvassa arvonnäyksestä syntyy erilaisen tiedon ja tutkimuksen luomisessa ja eteenpäinviemisessä.

Fuusio toteutettiin projektivetoisen fuusiota varten perustetun hankeorganisaation avulla (Kuvio 1). Fuusion johtamisesta vastasivat fuusioituvien organisaatioiden henkilöstöstä koostuva johtoryhmä sekä ohjausryhmä. Fuusion aikaisesta viestinnästä ja vuorovaikutuksesta vastasivat erilliset esimies- ja sidosryhmäfooromit sekä yhteistoimintaryhmä. Yhteistoimintaryhmän tarkoituksena oli myös varmistaa, että henkilöstöllä on vaikutusmahdollisuus uuden laitoksen työhön ja työolosuhteisiin sekä toimintaa koskevaan päätöksentekoon (Kohdeorganisaation intranet 2015).



Kuvio 1. Fuusion aikainen projektioorganisaatio (Kohdeorganisaation intranet 2015)

Fuusion aikaiset keskeisimmät viestintä- ja vuorovaikutusvälineet olivat fuusiota varten perustettu ”*Samassa junassa*”-keskustelupalsta sekä ns. sähköiset työtilat, joissa projektit voivat sisäisesti hallinnoida yhteisiä dokumenttejaan. Keskustelupalsta toimi avoimena tiedotus- ja keskustelukanavana kaikille fuusioituvien organisaatioiden jäsenille. Sivulla julkaistiin myös kokouspöytäkirjat, projektisuunnitelmat ja muu valmis materiaali. Lisäksi fuusion etenemisestä tiedotettiin henkilöstölle järjestettyjen tiedotustilaisuuksien kautta.

2. Organisaatiomuutos ja luottamus

2.1 Aiemmat luottamustutkimukset organisaatiomuutoksen kontekstissa

Sekä luottamus että organisaatiomuutos ovat monitieteisiä tutkimusaiheita. Luottamus on perinteisesti kuulunut ihmistieteiden ja yhteiskuntatieteiden kuten psykologian ja sosiologian tutkimusalaan. Varhaisimmat luottamusta koskevat ja luottamusta käsitteenä määrittelevät tutkimukset ovat peräisin 1960-luvulta (mm. Rotter 1967), mutta laajemmin aihetta on alettu käsitellä 1980-luvulta eteenpäin (Luhmann 1988, Mayer ym. 1995). Organisaatio- ja liiketaloustieteissä luottamus on noussut keskeiseksi tutkimusaiheeksi 2000-luvulla. Johtamisessa aihe on hyvin ajankohtainen ja haastava, sillä työelämässä on meneillään valtava muutos, jossa juuri johtajuus vaikuttaa merkittäväällä tavalla inhimillisen pääoman säilymiseen ja uudistumiseen. (Savolainen 2011, 117)

Organisaatiomuutokset ja niiden vaikutukset ovat olleet osa liiketaloustieteiden tutkimusta jo kauan (Ilmonen & Jokinen 2002). Varhaisimmat organisaatiomuutoksia koskevat mallit esitettiin jo 1950-luvulla (mm. Lewin 1951). Organisaatiomuutokset ja organisaatioiden toimintaympäristön kiihtyvä muutostahti on yleistynyt aina 1980-luvulta lähtien, mikä on lisännyt kiinnostusta myös organisaatiomuutoksen tutkimusta kohtaan (Nyholm 2008). Luottamuksesta organisaatiomuutoksen kontekstissa on alettu laajemmin keskustella vasta 1990-luvun loppupuolella ja 2000-luvulla (Ilmonen & Jokinen 2002).

Käytännössä tutkimukset organisaatiomuutoksista ovat usein yhdistelmiä erilaisista näkökulmista, teorioista, suuntauksista ja analyyseista (Nyholm 2008, 57). Useimmat organisaatiomuutoksia käsittelevistä tutkimuksista ovat tämän tutkimuksen tapaan tapaustutkimuksia. Organisaation muutostilanteisiin, sisäiseen vuorovaikutukseen ja luottamukseen liittyviä tutkimusjulkaisuja ja väitöskirjoja on julkaistu sekä Suomessa että kansainvälisesti. Nostan tässä esille joitakin tutkimusjulkaisuja sekä esimerkkejä tehdyistä väitöskirjatutkimuksista. Tämän pro gradu-tutkielman kannalta erityisen mielenkiintoisia ja relevantteja ovat aiemmat tutkimukset Suomessa tapahtuneista suurten organisaatioiden ja julkisen sektorin tutkimuslaitosten fuusioista.

Luottamusta organisaatioiden sisäisissä vuorovaikutussuhteissa ovat tutkineet mm. Laine (2009) ja Koivumäki (2008), jotka väitöskirjoissaan tutkivat luottamusta esimiesten ja alaisten välisissä suhteissa. Laineen (2009, 13-14) mukaan organisaatioiden sisäisissä suhteissa luottamus kehittyy tunteen ja kokemusperäisen tiedon yhdistelmänä. Esimiesten käytöksellä on myös merkittävä vaikutus luottamuksen rakentumiseen esimies-alaisuus-suhteissa. Luottamuksen rakentumiseen vaikuttavat aikaisemmat kokemukset ja tulevat vuorovaikutusmahdollisuudet (Laine 2009, 17). Pelkät vuorovaikutusmahdollisuudet eivät kuitenkaan riitä, vaan luottamus edellyttää vastavuoroisuutta yhteisön jäsenten välillä.

Koivumäki (2008) on tarkastellut luottamuksen merkitystä ja rakentumista muuttuvissa julkisissa asiantuntijaorganisaatioissa. Hänen mukaansa sekä organisaatioissa vallitseva luottamus että yhteisöllisyys lisäävät henkilöstön sitoutumista organisaatioon ja vähentävät henkilöstön kokemaa muutosvastarintaa. Luottamus ja yhteisöllisyys organisaatioissa perustuvat ennen kaikkea ns. ”sujuvaan arkeen”; selkeään työnjakoon, monipuolisiin työtehtäviin ja työn autonomiaan.

Organisaatioiden muutoksia koskevia tutkimuksia, joissa tutkitaan esimerkiksi toteutuneen muutosprosessin tai fuusion vaikutusta organisaation ja sen jäsenten toimintaan sekä henkilöstön työtyytyväisyyteen on tehty useita. Mattila (2006) on väitöskirjassaan tarkastellut kolmen organisaation muutosprosessia ja henkilöstön keskuudessa esiintyvää muutosvastarintaa henkilöstön kokemusten kautta. Tutkimuksen perusteella keskeisinä osatekijöinä muutossuhteen syntymisessä ovat organisaatioiden jäsenten aiemmat kokemukset ja tulevaisuudenodotukset, joiden kautta rakentuu yksilöiden suhde organisaatiomuutokseen. Tämä puolestaan heijastuu yksilön omaksumassa muutosroolissa, aktiivisessa toimijuudessa (Mattila 2006, 187).

Turpeinen (2011) on tutkinut julkisen erikoissairaanhoidon organisaatioiden yhdistämistä henkilöstön arvioimana. Organisaation jäsenten muutoksiin suhtautumista ja heidän toimintaansa muutostilanteessa tulee tarkastella kokonaisvaltaisesti huomioiden asianomaisten omat arviointinäkökulmat ja -tilanne, jossa henkilö arvioita tekee. Ymmärrys organisaatiotoimijoiden ja ryhmien suhtautumisesta muutokseen on muutosjohtamisen voimavara, jonka kautta muutostoimenpiteitä ja päätöksiä perusteita voidaan suunnata oikealla tavalla (Turpeinen 2011, 12).

Sorensen ym. (2011) puolestaan ovat tarkastelleet, miten luottamusedynamiikka kehittyy muutoksen myötä kahdessa tanskalaisessa teollisuusalan organisaatiossa. Tulokset osoittavat, että muutos aiheuttaa epävarmuutta työntekijöiden keskuudessa. Muutoksen aikana työntekijät saattavat ylitulkita johdon antamia viestejä, mikä johtaa alentuneeseen luottamuksen esimiehiä ja organisaatiota kohtaan. Esimiehet puolestaan reagoivat mahdolliseen työntekijöiden käytöksen muutokseen, mikä johtaa negatiiviseen luottamuksen kierteseen (Sorensen ym. 2011). Muutostilanteessa johdon viestintä ja vuorovaikutuksen taso ovat siten yhteydessä luottamukseen esimiesten ja alaisten välillä.

Koschke ym. (2011) sekä Kangas (2012) ovat tarkastelleet johdon ja henkilöstön kokemuksia Aalto-yliopiston fuusiossa. Koschke ym. (2011) tutkivat, millä tavoin uudet rakenteet on koettu muutoksen jälkeisessä, toiminnallisessa arjessa. Tutkimuksessa keskeisenä käsitteenä käytettiin *kotouttamista*, joka korostaa toimijoiden aktiivista roolia muutosprosessin aikana. Fuusio on aina neuvotteluprosessi ja kompromissi, jossa uusia ja vanhoja tottumuksia sekä toimintamalleja sovitetaan yhteen, ja jossa molemmat osapuolet muuttavat muotoaan; ehdotettu käytötapa tai malli ei välttämättä toteudu oletetussa muodossaan, mutta myöskään aiempi järjestys ja aiemmat käytännöt eivät säily ennallaan (Koschke ym. 2011, 43). Organisaatiofuusiossa edellytys onnistuneelle muutokselle on riittävä, ajantasainen ja relevantti tiedotus ja muutoksen kohteena olevien on ymmärrettävä muutoksen syyt.

Koschken ym. (2011) mukaan huolimatta siitä, että Aalto-yliopiston fuusio aiheutti epävarmuuden tunteita ja motivaation heikentymistä henkilöstön keskuudessa, kokonaisuudessaan luottamus organisaation johtoon säilyi. Yhtenä merkittävämpänä tekijänä tähän vaikuttivat organisaation sisäiset vuorovaikutus- ja viestintäkäytänteet. Kankaan (2012) tutkimuksessa havaittiin, että Aalto-yliopiston fuusioprosessissa käytetyillä käytänteillä ja työntekijöiden kohtelulla on ollut merkittävä vaikutus työntekijöiden suhtautumiseen fuusiotilanteessa. Työntekijöiden positiiviset kokemukset muutoksen aikana käytettyjen menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta ennustivat matalampia uhka-arvioita, eli työntekijät kokivat fuusion vähemmän uhkana (Kangas 2012, 1). Myös Terveystieteiden ja Hyvinvointilaitoksen (THL) fuusiota koskevassa loppuselvityksessä todetaan, että onnistuneen muutosprojektin keskeinen edellytys on ollut selkeä johtamisrakenne, aktiivinen ja avoin viestintä sekä laaja henkilöstön osallistaminen (Määttä 2009 (toim)).

Varis (2012) selvitti väitöskirjatutkimuksessaan organisaatiokulttuurin ja johtamisidentiteetin yhteyttä matriisiorganisaation toimivuuteen siirryttäessä divisioonarakenteesta matriisirakenteeseen ja myöhemmin sen purkamiseen pitkittäistutkimuksen keinoin. Variksen (2012) mukaan keskeistä organisaation tehokkaan toiminnan ja muutosprosessin onnistumisen kannalta ovat organisaatorakenteen ja -kulttuurin sekä yksilön työidentiteetin yhteensovittaminen ja henkilöstön muutosvalmiudet. Jokaista organisaatiomuutosta valmisteltaessa tulisi tiedostaa ja huomioida myös organisaatiokulttuurin merkitys muutokseen vaikuttava tekijänä.

Tämä pro gradu-tutkimus täydentää viimeaikaista fuusioprosesseista käytyä tutkimuskeskustelua, joissa organisaation aineettomat pääomat ja niiden johtaminen nostetaan yhä suurempaan rooliin. Tutkimus on tyypiltään ns. *single case study*, jossa tarkastellaan yhden organisaation sisällä tapahtuvia ilmiöitä ja tilannetta, jolloin se luo kuvaa yhden organisaation muutostilanteesta. Vaikka tuloksia ei sellaisenaan voikaan yleistää esimerkiksi muiden organisaatioiden muutostilanteiden tai luottamussuhteiden tarkasteluun, ne tarjoavat lisävalaisua tieteelliseen keskusteluun muutoksen läpikäyneen julkisen organisaation henkilöstön näkemyksistä luottamuksesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Lisäksi tässä tutkimuksessa tarkastellaan organisaatiofuusion aikaisen, organisaation sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitystä luottamuksen kehittymiseen, mikä on uusi, erilainen tutkimusnäkökulma tässä aihepiirissä.

2.2 Luottamuksen eri ulottuvuudet ja tasot

Luottamukselle voidaan esittää useita erilaisia määritelmiä ja määrittely on riippuvaista luottamuksen tarkastelunäkökulmasta. Luottamusta käsittelevässä kirjallisuudessa luottamus voidaan jakaa sekä ihmisten väliseen luottamukseen (trust) että instituutioita ja systeemejä kohtaan tunnettuun luottavaisuuteen (confidence) (Luhmann 1988). Yleisesti *yksilöiden välinen luottamus voidaan määritellä* odotuksena tai uskomuksena, että luottamuksen kohde toimii luottajan odotusten mukaisesti (Cummings & Bromiley 1996; Rotter 1967). Luottamukseen sisältyy tällöin riski petetyksi tulemisesta ja toisaalta myönteinen odotus toisen osapuolen luotettavasta käytöksestä ja siitä, ettei toinen osapuoli loukkaa luottajan pyrkimyksiä ja asemaa (Mayer ym. 1995; Savolainen 2011). Rousseau ym. (1998, 395) määrittelevät luottamuksen psykikiseksi tilaksi, jossa henkilö asettuu alttiiksi haavoittuvuudelle.

Ilmonen (2005, 52) puolestaan on jakanut luottamuksen neljään eri tyyppiin kahden eri ulottuvuuden kautta sen perusteella, ilmeneekö luottamus henkilökohtaisena/yleistyneenä luottamuksena vai suorana/epäsuorana luottamuksena (Taulukko 1). Primääri luottamus ilmenee suorissa henkilöiden välisissä suhteissa. Jos kontaktit ovat henkilökohtaisia, mutta epäsuoria, puhutaan luottamusketjusta. Yleistynyt luottamus viittaa käsityksiin henkilön luonteenpiirteistä ja luotettavuudesta perustuen esimerkiksi hänen asuinpaikkaansa tai ammattiinsa. Luottavaisuus viittaa luottamukseen esimerkiksi organisaatiota tai muuta abstraktia kohdetta kohtaan (Ilmonen 2005; Turtiainen 2009, 331).

Taulukko 1. Luottamuksen neljä tyyppiä (Ilmonen 2005, 52)

Suhde	Suora	Epäsuora
Henkilökohtainen	Primääri luottamus	Luottamusketju
Ei-henkilökohtainen	Yleistynyt luottamus	Luottavaisuus

Tämän tutkimuksen kannalta keskeinen on Savolaisen (2011, 122-123) määritelmä, jonka mukaan yksilöiden välisissä luottamussuhteissa luottamuksen ajatellaan syntyvän ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa. Organisaatiokontekstissa mielenkiinto kohdistuu usein *kahdenväliin* (*dyadic*) luottamussuhteisiin kuten esimiehen ja alaisen välisiin luottamussuhteisiin (Kuvio 2).



Kuvio 2. Luottamuksen eri tasot (Ikonen (2013, 40))

McAllisterin mukaan (1995) organisaatioissa voidaan erottaa kaksi ulottuvuutta, jotka määrittävät kahdenvälisen ja yksilöiden välisten luottamussuhteiden muodostumista; *affektiivinen* ja *kognitiivinen* luottamus. Kognitiivinen ulottuvuus viittaa järkipäiseen päättelyyn toisen henkilön toiminnasta. Luottamus perustuu tällöin esimerkiksi henkilön taitoihin ja aiempaan toimintaan. Affektiivinen luottamus rakentuu tunneperusteisesti ja sen perusteena voivat olla esimerkiksi uskomukset, kunnioitus tai sitoutuminen.

Mäkipeskan ja Niemelän (2005) mukaan luottamus perustuu keskinäisiin sopimuksiin, jotka voivat olla luonteeltaan juridisia tai psykologisia. *Psykologisella sopimuksella* tarkoitetaan joko suullisesti sovittuja tai ääneen lausumattomia odotuksia, joita henkilöillä on toisiaan kohtaan. Esimiesten ja alaisten välillä vallitseva psykologinen sopimus on molemminpuolinen ilmiö, jossa sekä esimies että alainen muodostavat mielessään odotuksia toinen toistaan kohtaan (Keskinen 2005, 12-13). Gustin (2004) mukaan psykologinen sopimus sisältää useita työkäyttäytymiseen ja työhön suhtautumiseen liittyviä odotuksia, jotka liittyvät esimerkiksi keskinäiseen kommunikointiin, käsityksiin hyvityksistä, ajankäytön raameista, vuorovaikutussuhteeseen sitoutumisesta ja vaihdannan asteesta sekä toisen osapuolen käyttäytymisestä. Psykologisen sopimuksen pitävyys lisää toimijoiden välistä luottamusta ja vastaavasti psykologisen sopimuksen rikkoutuminen lisää epäluottamusta.

Organisaatioihin tai muihin abstrakteihin kohteisiin kohdistuva institutionaalinen luottamus täydentää yksilöiden välistä luottamusta (Vesterinen 2011b). Institutionaalinen luottamus tai *luottavaisuus* on luonteeltaan erilaista kuin yksilöiden välinen luottamus ja se kehittyy eri lailla (Mayer ym. 1995; Burke ym. 2007; Ellonen ym. 2008). Tällöin luottamus kohdistuu persoonatonta kohdetta kuten organisaatiota tai ryhmää kohtaan ja perustuu positiivisiin mielikuviin ja odotusarvoon organisaation toiminnasta, suorituskyvystä tai esimerkiksi tuotteiden laadusta. Organisaation luotettavuus perustuu myös yksilön mielikuviin organisaation hyveellisyydestä (Greenwood & Van Buren III 2010).

Lisäksi voidaan tarkastella *organisaatioiden välistä luottamusta*, josta niin ikään on useita määritelmiä (Bromiley & Harris 2006; Noteboom 2006). Organisaatioiden välinen luottamus voi viitata luottamukseen yksilöiden sekä ryhmien välillä tai luottamukseen organisaatiota kohtaan itsenäisenä kokonaisuutena. Joissakin organisaatioiden välistä luottamusta käsittelevissä tutkimusartikkeleissa on myös esitetty kysymys, voiko organisaatioiden välillä itsessään olla luottamusta, sillä organisaatiot muodostuvat ihmisistä ja ihmisten välisistä vuorovaikutussuhteista, jolloin luottamuksen voidaan ajatella aina olevan yksilöiden välistä (mm. Miettinen 2005). Nykyisen käsityksen mukaan lähtökohtina organisaatioiden välisen luottamuksen rakentumisessa ovat yksilöiden väliset henkilösuhteet ja positiiviset ennakko-oletukset, jolloin organisaatioiden välinen luottamus perustuu organisaatioissa työskentelevien yksilöiden väliin suhteisiin ja yksilöiden väliseen luottamukseen (Bachmann 2003; Kroeger 2011).

Luottamusta voidaan lähestyä myös jakamalla luottamus *ansaittuun* ja *annettuun* luottamukseen (Harre 1999, 256–266). Annettu luottamus kytkeytyy luottavaisuuden käsitteeseen. Luottamusta voi olla olemassa jo ennen varsinaisen vuorovaikutussuhteen syntymistä, jolloin luottamus perustuu esimerkiksi yksilön asemaan tai ammattiin. Ansaittu luottamus puolestaan syntyy yksilöiden välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Harren (1999) mukaan annettua ja ansaittua luottamusta ei kuitenkaan voida täysin erottaa toisistaan vaan ne ovat yhteydessä toisiinsa.

2.3 Epäluottamus

Yleisesti luottamusta koskevassa teorioissa ja tutkimuskirjallisuudessa epäluottamus on määriteltä luottamuksen vastakohtana. Govier (1994) on määritellyt epäluottamuksen odotukseksi, ettei toinen osapuoli käyttydy odotusten mukaisesta tai täytä lupauksiaan. Epäluottamuksen määrittelystä on myös eriäviä mielipiteitä ja mm. Lewicki, McAllister ja Bies (1998, 439-440) ovat esittäneet, että vaikka epäluottamus on oma ilmiönsä, luottamus ja epäluottamus eivät ole toistensa vastakohtia samassa ”jatkomossa”, vaan epäluottamuksen taso voi vaihdella sen mukaan, millainen vuorovaikutussuhde osapuolten välillä on vallinnut aiemmin.

Luottamukselle on tyypillistä, että se rakentuu hitaasti, mutta voi rikkoutua nopeasti (mm. Savolainen & Ikonen 2015). Epäluottamus työyhteisöissä voi aiheutua esimerkiksi epäoikeudenmukaisen johtamiskulttuurin tai valikoivan tiedonvälityksen seurauksena. Syntynyt epäluottamus heikentää työilmapiiriä ja vähentää vastavuoroisuutta ja tiedon vaihtoa eri osapuolten välillä, joka voi johtaa edelleen syvenevään epäluottamuksen kierteeseen (Blomqvist 2002). Syntynyt epäluottamus on mahdollista korjata, mutta se on hidasta ja haastavaa.

2.4 Luottamuksen dynamiikka

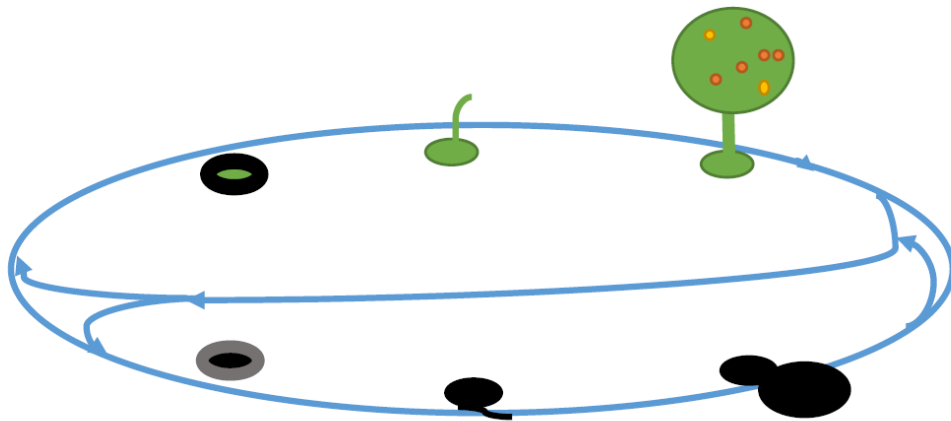
Luottamus ei ole stabiili olotila, vaan se kehittyy ja etenee suotuisissa olosuhteissa, luottamuspääomaa lisäävien tekojen ja toimintojen avulla (Kalliomaa & Kettunen 2010, 41). Epäsuotuisissa olosuhteissa luottamus voi myös rikkoutua, jolloin syntyy epäluottamus. Tällöin henkilöiden välinen psykologinen sopimus on rikkoontunut. Lewicki, McAllister ja Bies (1998, 439) määrittelevät luottamuksen positiivisena odotuksena luottamuksen kohteena olevan käytöksestä ja epäluottamuksen vastaavasti negatiivisena odotuksena sekä suhtautumisena luottamuksen kohteena olevan käytöksestä.

Luottamukselle on ominaista tietynlainen *dynamiikka*, jossa prosessi muodostaa itse itseään vahvistavan kierteen; positiivinen palaute ja panostaminen mihin tahansa luottamukseen vaikuttavaan osatekijään voi vahvistaa luottamuksen kehittymistä osapuolten välillä ja luottamuksen positiivista kierrettä. Vastaavasti yhdenkin luottamusrakenteen osatekijän ollessa negatiivinen, aiheutuu epäluottamusta ja koko prosessi lähtee negatiiviseen kiertoon. (Mäkipes-

ka & Niemelä 2005; Ikonen 2013). Luottamuksen kehittyminen ei siis etene suoraviivaisena jatkumona, vaan syy-seuraussuhteet ovat monimutkaisempia.

Ilmosen ja Jokisen (2002) mukaan perusoletuksena usein on, että luottamus lisääsi suoraan halua osallistua sosiaaliseen kanssakäymiseen ja vuorovaikutukseen, jolloin syy-seuraussuhde näiden kahden välillä olisi suoraviivainen. Todellisuudessa syy-seuraussuhde kahden tekijän välillä on todellisuudessa kehämäinen. Luottamus kasvattaa sosiaalisen kanssakäymisen ja vuorovaikutuksen määrää, joka vuorostaan vahvistaa luottamusta. Tällöin esimerkiksi luottamus voi myös heiketä, vaikka vuorovaikutus lisääntyisikin, mikä johtaa sosiaalisen etäisyyden ottamiseen (Ilmonen & Jokinen 2002, 210). Luottamuksen rakentumiselle ja vahvistumiselle tyypillistä on, että luottamus syntyy hitaasti erilaisten positiivisten kokemusten kautta, mutta se voi purkaantua nopeasti (Mäkipeska & Niemelä 2005; Six & Skinner 2010).

Luottamuksen kehittymistä organisaatiomuutoksessa voidaan kuvata myös *kasvun* metaforalla (Kuvio 3). Organisaatiomuutostilanteessa, jossa osapuolet eivät vielä tunne toisiaan ja tilanteessa on luotava uusi luottamus, voidaan tätä uutta luottamusta kuvata *siemenenä ja kuorena*, jolla on vielä kaikki mahdollisuudet uuteen kasvuun ja itämiseen (Savolainen & Ikonen 2015, 19–20). Organisaatiossa luottamuksen kasvua ja itämistä voidaan edistää vuorovaikutuksen ja yksilön saaman positiivisen palautteen kautta. Luottamuksen kehittyessä edelleen vuorovaikutuksesta tulee avoimempaa ja epämuodollisempaa ja yksilön sitoutuminen uuteen organisaatioon kasvaa. (Savolainen & Ikonen 2015)



Kuvio 3. Luottamuksen kehittyminen kasvun metaforana (Ivanko 2015; Savolainen & Ikonen 2015).

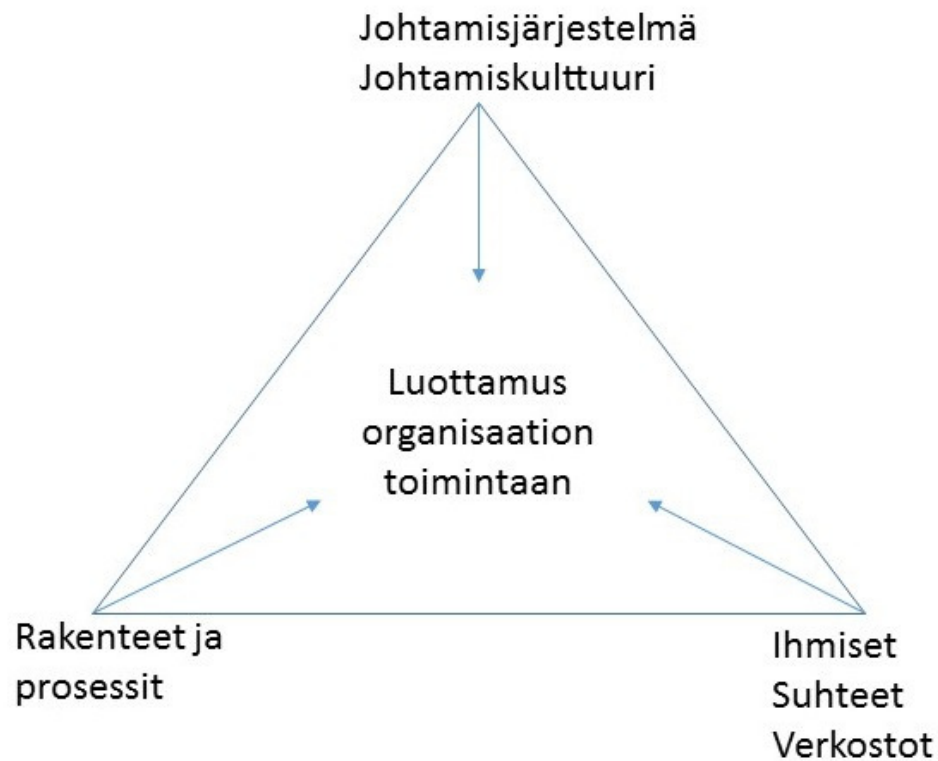
Jos yksilö ei saa positiivisia kokemuksia tai luottamus ei kehity suotuisalla tavalla, yksilö voi vetäytyä kuoreensa. Luottamus ei kasva. Tällöin hän suojelee tunteitaan, vuorovaikutus pysyy pinnallisella tasolla tai edelleen vähenee. Yksilö etenee luottamuksen kehittymisessä spiraalin alapuolella olevaan kehään. Jos luottamuksellinen suhde pääsee kuitenkin kehittymään uudelleen suotuisasti, suhteen kehittymistä voidaan metaforan mukaan kuvata kasvin kasvamisena. Positiivisten kokemusten myötä luottamus palaa yläpuolella olevaan kehään, jopa entistä vahvempaan (Savolainen & Ikonen 2015).

2.5 Luottamus organisaation aineettomana pääomana

Putnamin (2000, 19) mukaan organisaation sosiaalinen pääoma viittaa yksilöiden välisiin vuorovaikutussuhteisiin, näiden kautta muodostuviin sosiaalisiin verkostoihin sekä vastavuoroisuuden ja luottamuksen normeihin. Organisaation sosiaalinen pääoma ilmentyy ihmisten välisessä luottamuksessa, ja luottamus nostetaan usein sosiaalisen pääoman käsitteen selkärangaksi (Kankainen 2007, 34).

Luottamus on paitsi yksilöiden välisissä suhteissa vaikuttava tekijä, myös organisaation toiminnassa vaikuttava, kollektiivinen ilmiö, joka vaikuttaa sosiaalisen pääoman rakentumiseen. Vaikka luottamusta pidetään lähtökohtaisesti johtamisen voimavarana, se on niin esimiesten kuin alaistenkin yksilöllistä pääomaa: tietoa, taitoa ja osaamista. Luottamus voidaan käsittää toisaalta siis organisaation hallitsemana tai ”omistamana” pääomana. (Savolainen 2011, 118)

Kullekin työyhteisölle sosiaalista pääomaa on kehittyy kollektiivisesti organisaation omaksu- mien johtamis- ja toimintatapojen perusteella (Mäkipeska & Niemelä 2005, 25-26). Myös luottamus organisaation sosiaalisena pääomana rakentuu organisaatiossa toimivien prosessien, johtamiskulttuurin ja organisaatiossa toimivien ihmisten vuorovaikutuksen ja toiminnan yhteisvaikutuksesta (Kuvio 4). Ilmonen (2000) puhuu luottamusrakenteesta, jolla hän tarkoittaa luottamuksen ilmenemistä paitsi organisaation jäsenten välisissä ihmissuhteissa myös organisaation johtamisjärjestelmän ja johtamisen kautta. Leanan ja van Burenin (1999) mukaan sosiaalinen pääoma jakautuu kahteen komponenttiin; yhteisöllisyyteen ja luottamukseen.



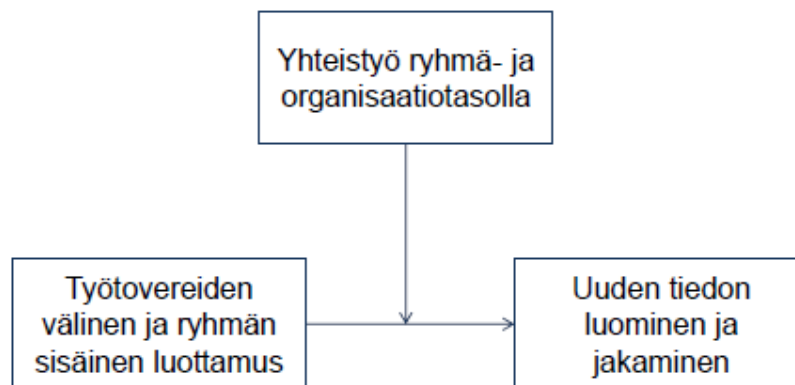
Kuvio 4. Luottamus sosiaalisena pääomana (Mäkipeska & Niemelä 2005, 29).

Organisaatiokontekstissa luottamus voi kohdistua lähimpiin työtovereihin, esimiehiin, työyhteisöön tai organisaation kokonaisuutena. Lähimpien työtovereiden ja tiimin jäsenten kanssa luottamus syntyy säännöllisen vuorovaikutuksen kautta. Sen sijaan organisaatiota kohtaan muodostuva luottamus perustuu usein asenteisiin ja tulkintoihin organisaation viestinnästä ja johtamiskäytänteistä sekä vuorovaikutuksesta esimiesten kanssa. (Burke ym. 2007, 610) Luottamus perustuu vuorovaikutuksen avoimuuteen ja käsitykseen siitä, että yhteisön jäsenillä on yhteinen intressi (Mäkipeska & Niemelä 2005, 25-26). Luhmann (1988) korostaa, että luottamus vähentää sosiaalisen maailman ja suhteiden kompleksisuutta ja tätä kautta epävarmuutta.

Bradach ja Eccles (1989) korostavat luottamuksen merkitystä esimiestyön näkökulmasta. Luottamus vähentää valvonnan tarvetta ja alentaa välillisiä kustannuksia organisaatiossa (Blomqvist 2002, 153). Kun yhteistyössä toimivien välillä vallitsee luottamus, kumpikaan taho ei joudu alituisen epäilemään toistensa tarkoituksia ja suunnitelmia (Kankainen 2007, 34). Luottamukseen perustuvan henkilöstöpolitiikan on myös havaittu olevan yhteydessä parempaan tuottavuuteen useilla toimialoilla (Koivumäki 2008, 90).

Savolainen (2013b) puhuu luottamuksesta organisaation elinvoimaa ja energiaa lisäävänä tekijänä, mikä ilmenee organisaation tehokkaana ja tuloksellisena toimintana sekä valmiutena kohdata erilaisia näkemyksiä ja haasteita. Luottamuksen luoma elinvoima näkyy ihmisten motivaatiossa, innostumisessa sekä erilaisten kykyjen, osaamisten ja taitojen täysmittaisena hyödyntämisenä. Esimerkkejä ovat muutosprosessien läpivieminen, joissa uskalletaan ottaa riskejä mentäessä kohti tuntematonta (Savolainen 2013b, 10-11). Luottamus lisää myös solidaarisuutta sitouttaa henkilöstö organisaation yhteisiin päämääriin ja synnyttää niin sanottua organisaatiokansalaisuutta, joka tarkoittaa kunkin työntekijän tahtoa tehdä enemmän organisaation hyväksi kuin mitä häneltä muodollisesti edellytetään (Koivumäki 2008, 85).

Savolaisen (2013b, 9) mukaan luottamuksen merkitys aineettomana pääomana on keskeinen myös siksi, että tänä päivänä työnkuvat liittyvät usein asiantuntijuuteen ja tiedon luomiseen sekä jakamiseen. Luottamus toimijoiden välisissä suhteissa vaikuttaa intellektuellisen pääoman kehittymiseen ja organisaation kilpailukykyyn (Tsai & Ghoshal 1998; Chung & Jackson 2011). Erityisesti hiljaisen tiedon jakamisessa luottamus sekä yksilöiden välillä että ryhmän sisällä on nähty välttämättömänä (Kuvio 5) (Chung & Jackson 2011).



Kuvio 5. Työtovereiden välinen luottamus ja uuden tiedon luominen (Chung & Jackson 2011, 67)

Luottamus organisaatiossa ja yksilöiden välisissä suhteissa tuo lukuisia hyötyjä. Savolainen (2013b, 11) on kiteyttänyt keskeisimmät niistä seuraavasti:

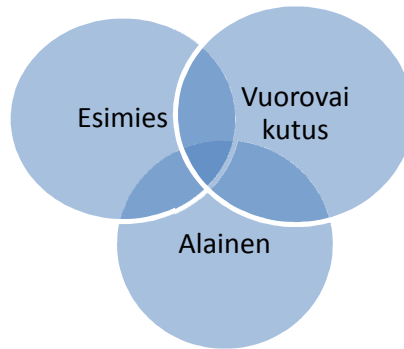
- henkilöstön osaamisen ja ammattitaidon tehokkaampi hyödyntäminen
- kehittäminen ja jakaminen
- muutosten läpiviennin helpottuminen
- työilmapiirin ja -tyytyväisyyden kohentuminen
- innovatiivisen työympäristön syntyminen avoimessa ja vuorovaikutteisessa ilmapiiirissä
- motivaation ja työhön sitoutumisen vahvistuminen
- vaikutus organisaation maineeseen, tehokkuuteen, tuottavuuteen ja taloudellisiin tuloksiin.

2.6 Luottamus organisaation johtamisessa

LMX-teoria

Valtavirtaisessa johtajuutta käsittelevässä tutkimuksessa näkökulma on usein edelleen johtajakeskeinen ja kantavana ajatuksena johtajuuden kuuluminen ainoastaan nimetyille johtajille ja esimiehille, mikä voi luoda tahatonta vastakkainasettelua esimiesten ja alaisten välille (Kilpimaa 2013, 50). Ikosen (2013, 55-58) mukaan luottamus esimies-alaissuhteissa on kuitenkin aina vastavuoroinen, jolloin sitä tulisi tarkastella kahdenvälisenä, vastavuoroisena ilmiönä, johon molemmat vaikuttavat. Gronn (2002) on myös todennut, että johtajuus ei voi nykyään perustua ainoastaan aseavaltaan, vaan myös organisaation sosiaaliset suhteet vaikuttavat sen muodostumiseen.

Tämän tutkimuksen kannalta eräänä keskeisimpänä johtamisen teoriana nousee esiin ns. LMX-teoria, jossa perustana ovat kahdenväliset esimiesten ja alaisten väliset vuorovaikutussuhteet. LMX-teoria korostaa perinteisistä tutkimustraditioista poiketen myös alaisen roolia toimivan johtajuuden ja toimivien esimies-alaissuhteiden kannalta (Kuvio 6). Suomen kielellä puhutaan esimies-alais-vaihtosuhteteoriasta tai *vaihdannan teoriasta*, joka viittaa ajatukseen, että suhteessa kumpikin osapuoli odottaa jotakin toiselta osapuolelta. Kumpikin myös antaa ja saa jotakin toiselta osapuolelta (Mäkelä ym. 2013, 16). Molemmat osapuolet vaikuttavat toimivien suhteiden luomiseen ja rakentumiseen.



Kuvio 6. Johtajuuden osa-alueet LMX – teorian mukaan (Graen & Uhl-Bien 1995, 221)

LMX- teorian mukaisessa johtajuudessa korostuu suhdenäkökulma, luottamuksen ja vahvojen suhteiden rakentaminen kahdenvälisissä esimies-alaisuuksissa. Johtajuus perustuu luottamukseen, kunnioitukseen ja yhteisymmärrykseen, joka syntyy esimiehen ja alaisen välisen keskinäisen vuorovaikutuksen perusteella (Graen & Uhl-Bien 1995). Koska sekä esimies että alainen osallistuvat kumpikin aktiivisesti suhteen rakentamiseen ja tuovat suhteeseen yksilöllisiä ideoita, arvoja ja vaatimuksia, kukin esimies-alaisuus muodostuu ainakin jossain määrin erilaiseksi, omannäköiseksi ja yksilölliseksi.

Esimiehen ja alaisten välisissä suhteissa erotetaan kahta eri tyyppiä perustuen keskinäisen vuorovaikutuksen ja vaihdon asteeseen. Alainen pääsee joko johtajan sisäpiiriin, jolloin vaihdon aste on korkea (in-group), tai hän joutuu ulkopiiriin, jolloin esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutuksen aste on matala (out-group). Korkeassa vaihtosuhteessa esimiesten ja alaisten välillä vallitsee molemminpuolinen korkea luottamus, avoimuus ja kunnioitus. Korkea vaihtosuhte vaikuttaa myönteisesti alaisten suoritustuloksiin ja työtyytyväisyyteen, ja myös koko organisaation tulokseen ja kilpailukykyyn. Matala vaihtosuhte esimiesten ja alaisten välillä puolestaan johtaa avoimuuden heikkenemiseen, työmotivaation ja sitoutumisen alenemiseen. Matala vaihtosuhte voi myös johtaa alentuneeseen luottamukseen esimiesten ja alaisten välillä (Northhouse 2012, 162–168).

Erityisesti uudemmat tutkimukset ovat antaneet tukea väitteille, joiden mukaan johtajat erottelisivat alaisiaan sisä- ja ulkoryhmään vuorovaikutuksen perusteella (Northhouse 2012). Tähän liittyy myös suurin LMX-teoriaa koskeva kritiikki; LMX-teorian mukainen esimies-alaisuus ei ole kaikilta osin oikeudenmukainen, ja se voi heikentää luottamusta, jos vuorovaikutuksen aste on matala. Häkkisen (2012, 102-104) mukaan esimiehen ja alaisen väliseen henkilökohtaiseen suhteeseen perustuva alaisten jaottelu ulko- ja sisäpiiriin ei edistä luotta-

muksen syntymistä eikä ole alaisten näkökulmasta luottamuksenarvoista johtamiskäyttäytymistä. LMX-teoria ei myöskään huomioi, milloin ja millaisissa tilanteissa vuorovaikutuksen aste kehittyy korkeaksi niin, että alaisella on mahdollista päästä sisäryhmään tai vastaavasti, millaista epäluottamuksen ilmapiiriä jaottelu sisä- tai ulkoryhmään voi organisaatiossa aiheuttaa (Scandura 1999).

Luottamusjohtajuus

Edellä todettiin, että luottamus voidaan jakaa annettuun, asemaan perustuvaan luottamukseen sekä vuorovaikutuksessa rakentuvaan, ansaittuun luottamukseen. Lähtökohtaisesti muodollinen valta-asema kehittyy tai muuttuu kohti ansaittua, henkilökohtaista valtaa, ja esimies-alaisuudessa esimiehellä on mahdollisuus rakentaa omaa johtajuuttaan annetusta ansaittuun johtajuuteen. Jotta luottamuksen vahvistumiselle ja yhteistyön kehittymiselle on edellytyksiä, esimiehen on ansaittava alaistensa hyväksyntä ja arvostus. (Savolainen 2011, 125)

Luottamusjohtajuus voidaan määritellä vuorovaikutteiseksi, yhteisen tekemisen ja tuloksellisuuden mahdollistavaksi esimiehen johtajuustaidoksi. Vesterinen (2011a, 116–117) määrittelee luottamusjohtajuuden eettiseksi, ihmisen moraalista oivallusta ja toimintaa tukevaksi toiminnaksi, jossa lähtökohtana on lisääntynyt itsetuntemus sekä myötäelämisen kyky. Chunin (2009) mukaan tarkoituksena on edistää parhaan mahdollisen työyhteisöilmapiirin ja organisaation tavoitteiden saavuttamista työyhteisöä ja yksilöä tukemalla.

Chun (2009) on määritellyt luottamusjohtajuuden tarkoittavan ensisijaisesti eettistä johtajuutta, johon hän määrittelee kuuluvan kuusi eri johtamisen osa-aluetta, jotka ovat rehellisyys, ystävällisyys, empatia, rohkeus, tunnollisuus ja innostuneisuus. Rehellisyys luottamusjohtajuuden kontekstissa tarkoittaa organisaation johdon ja esimiehen luotettavuutta ja avoimuutta (Chun 2009, 474). Savolaisen (2011, 122) mukaan luottamusjohtajuudessa korostuu mahdollistaminen, jolla hän tarkoittaa esteiden raivaamista, uusien ideoiden, ratkaisujen ja toteutusten tukemista sekä niihin ja innostamista.

Transformationaalinen johtaminen

Viimeisten vuosikymmenien aikana luottamuskeskustelussa johtajuutta koskeva tutkimus on keskittynyt transformationaaliseen johtajuuteen (Gillespie & Mann 2004, 598). Transforma-

tionaalinen johtamisparadigma ei ole näkökulmana kovin uusi. Se saanut alkunsa jo 1970 luvulla Burns (1978) julkaisemasta teoksesta *Leadership*.

Vaikka useat transformationaalista johtajuutta koskevat teoriat eroavat joidenkin tiettyjen johdon käyttäytymistä tai luonteenpiirteitä kuvaavien seikkojen suhteen, keskeistä kaikille teorioille on luottamuksen ja kunnioituksen kuvaaminen keskeisenä, esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen vaikuttavana tekijänä. Transformationaalinen johtajuus myös edistää luottamuksen syntymistä esimiehen ja alaisen välisissä suhteissa (Gillespie & Mann 2004, 590). Transformationaalinen johtajuus yhdistää sekä johtajan että alaisten tarpeet ja tavoitteet (Nikkanen 2011). Transformationaaliseen johtajuuteen kuuluvat käytännöt kuten yksilöllinen tuki ja motivointi lisäävät luottamusta esimiestä kohtaan, motivoivat alaisia suoriutumaan yhä paremmin ja edistävät ryhmätavoitteiden saavuttamista (Gillespie & Mann 2004; Nikkanen 2011).

3. Organisaatiomuutos ja muutoksen johtaminen

3.1 Organisaatiomuutos prosessina

Organisaation muutoksen teoriaperustassa yhdistyvät monet erilaiset näkökulmat ja suuntaukset (Juppo 2011, Demers 2007). Organisaatiomuutosten tarkastelussa voidaan erottaa kolme erilaista koulukuntaa; yksilökoulukunta, ryhmädynamiikkakoulukunta ja avoimen järjestelmän koulukunta. Yksilökoulukunta korostaa yksilön merkitystä muutoksessa. Ryhmädynamiikkakoulukuntaa edustavien tutkijoiden mielestä puolestaan ryhmällä ja ryhmän jäsenten välisellä dynamiikalla on keskeinen merkitys muutoksen kannalta. Avoimen järjestelmän koulukunnan edustajat tarkastelevat organisaation muutosta holistisesti, suhteessa ympäristöön (Burnes 1992, Juppo 2011).

Demers (2007) on jakanut muutosteorioiden kehityksen ja tutkimuksen kolmeen eri vaiheeseen:

- adaptaatio vs. valinta
- transformaatio vs. evoluutio
- luonnollinen evoluutio vs. sosiaalinen dynamiikka

1945–1980-luvuilla vallinneessa adaptaatio vastaan valinta -vaiheessa muutos nähtiin sopeutumisenä ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Ominaista aikakauden muutusteorioille oli suhtautuminen muutokseen suunniteltuna, rationaalisena prosessina. Organisaatiomuutoksen ajateltiin olevan lineaarinen prosessi, jolla on alku ja loppu. Muutoksen tarkastelussa painopiste oli makrotason ja organisaation ulkopuolisten tekijöiden tarkastelussa, jossa ympäristötekijät otettiin annettuina, ja johtoon suhtauduttiin rationaalisina päätöksentekijöinä (Demers 2007, 38-40). Organisaatioissa muutosta pidettiin ohimenevänä epätasapainotilana, josta tuli pyrkiä erilaisin keinoin takaisin ”normaaliin”, stabiiliin tilaan.

Eräs vanhimmista organisaatiomuutosta kuvaavista malleista on Kurt Lewinin (1951) kolmi-vaihemalli (myös jäävuorimalli), jota ovat myöhemmin laajentaneet Lippitt, Watson ja Westley (1958) (Kritsonis 2005). Lewinin mukaan organisaation muutosprosessissa on kolme vaihetta, *sulattaminen, muutos ja jäädyttäminen* eli vakiinnuttaminen. Sulattamisvaiheessa organisaation vanhat rakenteet purkautuvat (unfreezing), mikä on välttämätöntä ennen uuden luo-

mista. Tämän jälkeen seuraa varsinainen muutosvaihe (change), jolloin organisaation jäsenet opettelevat uusia toimintamalleja, käytäntöjä sekä asenteita. Viimeisessä vaiheessa (refreezing) tarkoituksena on vakiinnuttaa tehdyt muutokset. (Kritsonis 2005; Gromov & Brandt 2011)

Lewinin mallia on kritisoitu liian yksinkertaiseksi ja staattiseksi, koska se ei huomioinut muutoksen dynaamisuutta. Demersin (2007) mukaan 1980-luvulla vallinneessa transformaatio vastaan evoluutio -kehitysvaiheessa muutos alettiin nähdä aiempaan verrattuna kokonaisvaltaisempaan, mikä oli osittain kritiikkiä aiempia teorioita kohtaan. Muutosteoriat alkoivat saada vaikutteita aikakaudelle ominaisesta postmodernista ajattelutavasta, jossa muutos nähdään jatkuvana, koko ajan läsnä olevana, kehittyvänä prosessina, joka liittyy koko organisaatioon ja kaikkiin sen osa-alueisiin (Demers 2007; Burke 2008). Myös johdon asema ja rooli muutoksessa muuttui.

Nykyään vallalla ovat aiempaa, mekaanista muutuskoulukuntaa vastakkaiset näkemykset. 1990-luvulta eteenpäin muutosteoreettista keskustelua on hallinnut luonnollinen evoluutio vastaan sosiaalinen dynamiikka -vaihe. Muutoksen tarkastelu on siirtynyt organisaation ulkopuolisista tekijöistä organisaation sisäisiin tekijöihin, kuten aineettomien pääomien johtamiseen muutoksessa (Demers 2007). Burke (2008) on kuvannut organisaatiomuutosta dynaamiseksi, useita eritasoisia muutoksia sisältäväksi kokonaisuudeksi. Organisaatiomuutoksessa ei voida erottaa toisiaan seuraavia vaiheita, vaan muutokseen vaikuttavat odottamattomat ja monimutkaiset asiat, jotka vaikuttavat muutosprosessin etenemiseen spiraalimaisesti. Vaikka muutoksen suunnittelu perustuu vaiheisuuteen, prosessia kuvaa epälineaarisuus ja kaoottisuus (Burke 2008). 1990-luvun lopulla ja 2000-luvun alkupuolella alkoi muutosten ja organisatiodynamiikan tutkimuksessa levitä myös diskurssinäkökulma, jonka perustana ovat sekä kulttuurinen että kognitiivinen näkökulma muutokseen (Vakkala 2012, 58).

Scheinin (1987) mukaan sosiaalisissa järjestelmissä tai organisaatioissa ei voi tapahtua muutosta ilman muutospainetta. Muutosten syntyminen, muutosprosessin onnistuminen ja muutoksen säilyminen varsinaisen muutosprosessin päättymisen jälkeen on riippuvaista siitä, mitä muutoksella tavoitellaan, kuinka suuri muutos on, ja mitkä ovat organisaation ja henkilöstön valmiudet muutokseen (Haapaniemi 1996).

Kleiner ja Corrigan (1989) jakavat organisaatiomuutokset kolmeen eri tyyppiin niiden voimakkuuden perusteella: *kehitykselliset muutokset* (development change), *siirtymämuutokset* (transition change) ja *kokonaisvaltaiset muutokset* (transformational change). Suurin muutos tapahtuu kokonaisvaltaisissa muodonmuutoksissa, jolloin organisaatiota ja sen rakenteita muutetaan kokonaisvaltaisesti. Fuusio on esimerkki muutoksesta, joka muuttaa organisaation toimintaa aina kokonaisvaltaisesti. Kehitykselliset muutokset, kuten erilaiset kehittämisprojektit ovat luonteeltaan vähäisempiä, lyhytkestoisempia ja niiden tarkoituksena on yleensä kohentaa organisaation toimintaa (Haapaniemi 1996, 149).

Fuusiot ovat yleensä luonteeltaan *suunnitelmallisia, ohjattuja, makrotason* muutoshankkeita, joita voidaan tarkastella kaksi- tai kolmevaiheisena prosessina. Kaksivaiheisessa fuusioprosessissa tarkastellaan aikaa ennen fuusiota (pre-merger) sekä fuusion jälkeistä aikaa (post-merger). (Turpeinen 2011, 24) Kolmivaiheisessa fuusiotarkastelussa tarkastellaan lisäksi aikaa, jolloin muutosprosessi organisaatiossa on edelleen kesken (during the merger stage) (Appelbaum ym. 2000). Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan fuusion jälkeistä aikaa (post-merger).

Milesin (1997) mukaan muutoksessa voidaan erottaa kaksi tärkeää muutokseen liittyvää tekijää, jotka voidaan liittää mihin tahansa organisaatiomuutokseen; ihmisten *halu muuttua* sekä toisaalta ihmisten ja organisaatioiden kyky ja resurssit muuttua eli *muutosvalmius*. Näiden tekijöiden perusteella organisaatiossa tapahtuvia muutoksia voidaan luokitella nelikenttämäl-
lin kautta (Kuvio 7).

Muutoshalukkuus	Korkea	Alhainen
	Alhainen	Korkea
		Muutosvalmius

Kuvio 7. Organisaation muutoshalukkuus ja muutosvalmiudet/-resurssit (Miles 1997, 9).

Variksen (2012) mukaan muutosta voidaan tarkastella erona todellisen muutoksen ja muutokselle asetettujen tavoitteiden välillä. Muutos on onnistunut, jos sille asetetut tavoitteet on saavutettu. Jos todellista muutosta ei kuitenkaan ole tapahtunut tai muutosprosessi ei ole edennyt tavoitteista huolimatta, on muutos epäonnistunut ja sille asetettuja tavoitteita tulee arvioida uudelleen. Jos organisaatiomuutoksessa ero nykyisen ja tavoitetilan välillä on suuri, muutos vaatii sekä yksilöltä että organisaatiolta suuria valmiuksia muuttua ja sopeutua. Asteittainen, hallittu muutosprosessi voi lisätä muutoksen onnistumisen todennäköisyyttä erityisesti tilanteissa, joissa henkilöstön valmiudet muutokseen ovat alhaiset (Varis 2012, 41).

Myös muutoksen lähteen alkuperä on oleellista muutokseen sitoutumisen kannalta. Hersey ja Blanchard (1972) jakavat muutosprosessit osallistavaan (participative) ja pakotettuun (coerced) muutokseen. Osallistavalle muutosprosessille ominaista on avoin vuorovaikutus ja henkilöstön mahdollisuudet osallistua muutosprosessiin. Osallistaminen lisää henkilökohtaista vaikutusvaltaa muutoksen suhteen ja tätä kautta mahdollisuuteen sitoutua siihen heti alkuvaiheessa, mikä parantaa koko muutosprosessin onnistumismahdollisuuksia. Pakotettu muutos sen sijaan on yleensä lähtöisin organisaation ulkopuolelta ja tapahtuu usein hyvin nopeasti. Pakotettu muutos ei myöskään välttämättä saavuta muutoksen kohteena olevien henkilöiden tai ryhmien hyväksyntää, jolloin riskinä on, että muutos on lyhytaikainen, ellei sitä tueta johdon taholta. (Haapaniemi 1996, s. 151)

Fuusio on pääsääntöisesti ylemmän johdon tekemä päätös, jonka kautta se pyrkii vastaamaan markkinoiden asettamiin haasteisiin parantamalla organisaation toimintaedellytyksiä ja kilpailukykyä esimerkiksi yritysostojen tai yhdistymisen kautta. Julkisella sektorilla päätökset fuusioista tehdään valtionhallinnossa, ja julkisten organisaatioiden näkökulmasta keskeisenä lähtökohtana organisaatioiden yhdistymiselle ovat usein päällekkäisyyksien ja kustannusten karsiminen, joiden kautta tavoitellaan säästöjä valtion taloudessa.

3.2 Organisaatiomuutoksen vaikutukset henkilöstön näkökulmasta

Ylikosken ja Ylikosken (2009, 17) mukaan organisaatiomuutos koskee ihmisen peruskokemusta, tunnemaailmaa, tavoitteita ja keskinäisiä suhteita organisaatiossa. Yksilön kannalta keskeinen kysymys muutoksessa on *‘kuinka minun käy?’*. Henkilöstön näkökulmasta ulkoa-

päin tulevan muutoksen ja fuusion motiivit ja lähtökohdat voi olla vaikeita hahmottaa, jolloin muutoksen hyväksyminen on vaikeampaa (Nyholm 2008). Henkilöstön kannalta organisaatiofuusiot näyttäytyvät usein kokonaisvaltaisina muutosprosesseina, joihin voi sisältyä esimerkiksi työpaikkojen leikkauksia, toimipaikkojen sijaintien muutoksia tai etuuksista luopumista, jotka voivat lisätä ahdistusta, pelkoa ja stressiä (Turpeinen 2011, 33). Riippuen fuusion seurauksista motivaatio työntekoa kohtaan voi myös laskea, jos henkilöstö kokee voimakasta muutosuhkaa erityisesti töiden loppumisesta (DiFonzo & Bordia 1998, 298). Fuusio on lisäksi organisaatiomuutoksena pitkäkestoinen prosessi, jonka läpivieminen vie kuukausista jopa vuosiin, mikä vaatii henkilöstöltä runsaasti voimavaroja.

Isabellan (1990) mukaan yksilön muutosprosessi alkaa muutosta edeltävällä *odotus- ja ennakoitivaiheella*. Muutostilanteessa yksilö pyrkii jäsentämään muuttuvaa ympäristöään ja tekemään päätelmiä muutoksen vaikutuksista etsimällä aktiivisesti tietoa ja päätelmiä muutosprosessin aikana. Tätä seuraa *ymmärtämisen vaihe*, jossa yksilö alkaa ymmärtää muutoksen seuraukset. Muutoksen *kulminaativaiheessa* yksilö arvioi muutoksen tuloksia ja vertaa muutoksen seurauksia muutosta edeltäneeseen ajankohtaan. Tällöin yksilö käy sisäistä keskustelua siitä, voiko hän mukautua muutokseen toisten tai järjestelmän vaatimuksesta (Choi 2011, 481). Viimeisenä vaiheena seuraa muutoksen hyväksyminen (Isabella 1990).

Organisaatiomuutoksessa voidaan erottaa yksilön näkökulmasta neljä eri muutoksen tasoa:

1. Muutokset tiedossa ja tietämyksessä
2. Asennemuutokset
3. Käyttäytymismuutokset
4. Muutokset ryhmä- ja organisaatiotason toiminnassa (Hersey & Blackhard 1972).

Yksilön positiivinen minäkäsitys, riskinsietokyky sekä yksilöllinen muutosvalmius vaikuttavat selviytymiseen organisatorisesta muutoksesta. Yksilön minäkäsitys muodostuu sisäisestä kontrollista, positiivisista tunteista ja itsetunnosta. Riskinsietokyky muodostuu avoimuudesta kokemukselle, joustavuudesta sekä henkilön suvaitsevaisuudesta (Erwin & Garman 2010). Muutosvalmius tarkoittaa sekä organisaation kollektiivista että yksilön suhtautumista muutokseen. Muutosvalmius muodostuu muutokseen valmistautumisesta, muutoksen sisällöstä sekä muutosprosessin johtamisesta ja toteutustavasta (Savolainen 2013a).

Wanbergin ja Banasin (2000) mukaan henkilökohtaisten ominaisuuksien perusteella voidaan ennustaa yksilön kykyä sopeutua muutokseen, mutta ei kuitenkaan muutokseen liittyviä asenteita. Toisin sanoen työntekijät, jotka ovat avoimempia muutosta kohtaan ja joiden riskinsietokyky on hyvä, saattavat sopeutua muutokseen huolimatta siitä, hyödyttääkö muutos heitä henkilökohtaisesti tai liittyykö muutokseen riskejä. Organisaatioon affektiivisesti eli emotionaalisesti sitoutuneet työntekijät ovat valmiimpia sietämään epävarmuutta ja vastoinikäymisiä kuin työntekijät, joiden sitoutuminen organisaatioon on normatiivista tai jatkuvaa (Meyer & Allen 1991). Normatiivisesti sitoutunut työntekijä noudattaa organisaation sääntöjä ja normeja, mutta normatiivinen sitoutuminen liittyy enemmän velvollisuudentuntoon ja henkilökohtaiseen arvomaailmaan kuin kiintymykseen organisaatiota kohtaan. Jatkuva sitoutuminen on rationaalista. Tällöin työntekijä sitoutuu organisaatioon, koska hän kokee sen järkevämmäksi vaihtoehdoksi kuin lähtemisen. Työntekijä ei kuitenkaan ole sitoutunut organisaatioon emotionaalisesti ja suuret muutokset tai ongelmat yrityksessä saattavat edelleen horjuttaa tätä sitoutumista. (Meyer & Allen 1991)

Työntekijöiden reaktion organisaatiomuutoksen aikana ovat aiempien tutkimusten mukaan riippuvaisia myös johdon toiminnasta ja johtamistyylistä (Lohrum 1996; Labianca ym. 2000, ks. Turpeinen 2011). Savolaisen (2013a) mukaan muutosmyönteisen organisaatiokulttuurin luomisessa ja muutoksen hyväksymisessä organisaation johto on keskeisellä sijalla. Muutoksen hyväksymisen ja muutosvalmiuden kannalta erityisesti muutoksen aikainen vuorovaikutus nousee keskeiseen asemaan (Savolainen 2013a). Huonosti johdettu muutosprosessi voi lisätä henkilöstön kokemaa turhautumista ja muutosvastarintaa. Henkilöstö alkaa vastustaa muutosta erityisesti silloin, jos organisaation johto ei osoita olevansa sitoutunut muutokseen (Labianca ym. 2000, Savolainen 2013a). Organisaation johdon tulisi pyrkiä viestimään muutokseen ja organisaatioon liittyvistä päämääristä mahdollisimman selkeästi, mikä rakentaa luottamusta organisaation johdon ja henkilöstön välillä ja lisää henkilöstön sitoutumista muutokseen.

Organisaatioissa, joissa ei ole otettu huomioon henkilöstön muutosvalmiutta ja organisaatiokulttuurista johtuvia muutostekijöitä, ovat usein epäonnistuneet (Varis 2012, 44). Organisaation aineeton pääoma koostuu rakennepääomasta, suhdepääomasta ja inhimillisestä pääomasta. Organisaation vallitseva kulttuuri on osa rakennepääoma ja se ilmenee organisaation arvoina, uskomuksina, normeina, asenteina ja traditioina. Muutoksessa organisaatiokulttuuri voi olla muutosta edistävä tai haittaava tekijä.

Henkilöstön kannalta organisaatiomuutoksena fuusio on haasteellinen, koska siihen liittyy paitsi muutokseen liittyvä hyväksyntä ja sopeutuminen myös fuusioituvien organisaatioiden kulttuurien yhdistyminen ja sulautuminen. Fuusiot ovat ongelmallisia juuri erilaisten organisaatiokulttuurien yhdistymisen vuoksi. Organisaatiokulttuurien yhteensovittaminen on pitkäkestoinen prosessi, joka voi aiheuttaa myös vastakkainasettelua uudessa organisaatiossa (Terry & Callan 1998, 78). Erityisesti tilanteissa, joissa yhdistyvien organisaatioiden kulttuurit ovat etäiset, voi tilanteesta seurata nk. *akkulturatiivista stressiä*, joka liittyy kulttuuriin yhteentörmäykseen (Turpeinen 2011; ks. myös Very ym. 1996). Fuusiossa organisaatiot voivat myös tietoisesti pyrkiä kohti uutta, organisaatiokulttuuria. Uuden kulttuurin syntyminen voi kuitenkin aiheuttaa henkilöstössä epätietoisuuden tunteita ja irrallisuuden tunteita.

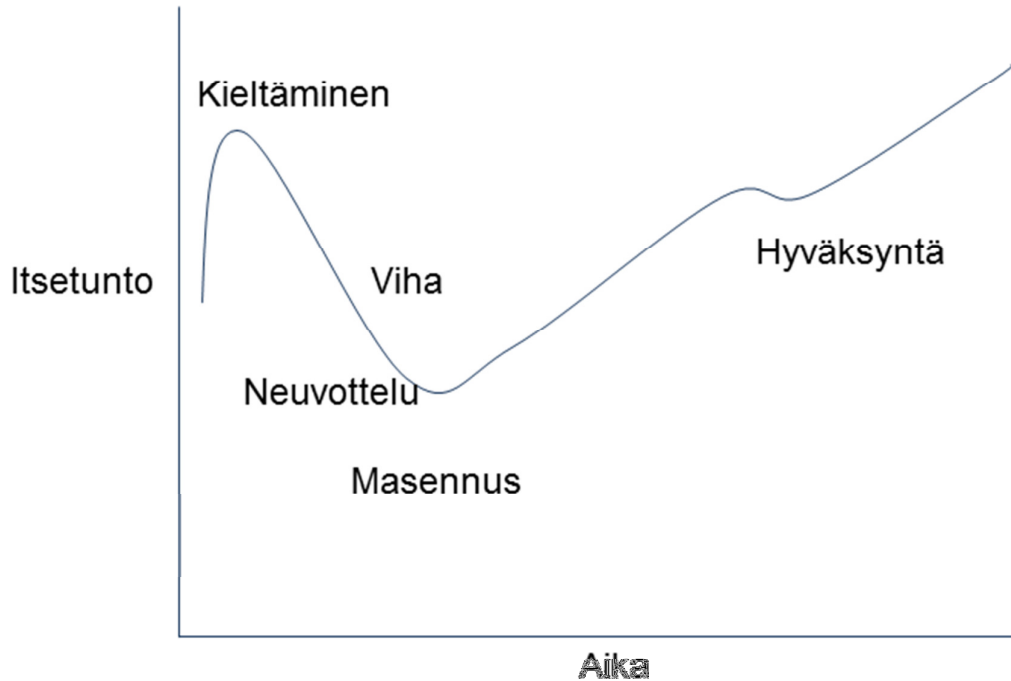
3.3 Muutosvastarinta

Aiempien, psykologisten selitysmallien mukaan muutosvastarinta pohjautuu oletukseen, jonka mukaan yksilön taipumus tavoitella luonnostaan jatkuvuutta saisi hänet vastustamaan muutosta. Tätä näkemystä on myöhemmin kritisoitu, sillä se ei ota huomioon esimerkiksi positiivisia muutokseen liittyviä kokemuksia tai myönteistä suhtautumista muutokseen (Turpeinen 2011, 32). Muutosvastarintaa pidetään kuitenkin yhtenä psyykkisen ohjauksen normaalina ilmentymänä (Ylikoski & Ylikoski 2009, 55). Ihminen pyrkii säilyttämään tasapainon ja hallinnan tunteen säännöstelemällä omaa muuttumistaan ja arvioimalla tarkkaan uutta muutosta.

Organisaatiomuutoksessa työntekijät vastustavat muutosta erityisesti, jos kokevat häviävänsä jotakin tai muutos on erityisen suuri (Garcia-Cabrera & Garcia-Barba Hernandez 2014). Organisaation jäsenet eivät kuitenkaan muodosta yhtenäistä ryhmää suhtautumisessaan muutokseen, vaikka suhtautumistapoja ja kokemuksia muutoksesta usein pidetään yhtenäisinä koko organisaation tasolla (Turpeinen 2011, 57-59).

Muutosvastarintaa esiintyy sekä ennen muutosta, muutoksen aikana ja muutoksen jälkeen. Muun muassa Kubler-Ross (1969), Jaffe ym. (1994) sekä Burke (2008) ovat esittäneet muutosprosessin ja muutosvastarinnan eri vaiheet yksilön näkökulmasta. Elisabeth Kubler-Ross (1969) kehitti muutosprosessimallinsa alun perin koskemaan ihmisten psykologisia prosesseja kuoleman kohtaamisen tuottamassa suruprosessissa. Myöhemmin Kubler-Rossin mallin on todettu soveltuvan myös muunlaisiin muutostilanteisiin, kuten organisaatiomuutoksiin. Kub-

ler-Rossin mukaan ihmisen kohdatessa muutostilanteen, hän käy läpi viisi samaa tunnetilaa; kieltämisen, vihan, neuvottelun, masennuksen ja hyväksynnän (Kuvio 8) (Cameron & Green 2004, 32).



Kuvio 8. Kubler-Rossin muutossopeutumismalli (Cameron & Green 2004, 34)

Muutoksen kohtaaminen aiheuttaa aluksi kieltoreaktion, kun muutosta tai uutta tilannetta ei hyväksytä. Kieltovaiheen jälkeen voi syntyä vihan tunne, joka voi kohdistua joko itseen tai muihin. Vihasta yksilö siirtyy neuvotteluvaiheeseen, jonka tarkoituksena on löytää paluu vanhaan, muutosta edeltäneeseen vaiheeseen, ja palauttaa menetettyä kontrollin tunnetta takaisin itselle. Kun neuvottelu ei tuota tuloksia, seuraa masennus sekä muutokseen liittyvät epävarmuuden ja surun tunteet. Masennusta seuraa viimein muutoksen hyväksyminen. (Cameron & Green 2004)

Myöhemmissä muutosvastarintaa koskeissa malleissa näkemykset ovat vaihdelleet sen mukaan, kuinka moneen vaiheeseen muutosprosessi jaetaan, tai millaisia vaiheita yksilö käy läpi muutoksen aikana. Jaffen ym. (1994) mukaan yksilö kokee muutosprosessin aikana neljä eri vaihetta; kieltäminen, vastarinta, tutustuminen ja sitoutuminen uuteen organisaatioon. Burken

(2008) luoma malli on hieman monivaiheisempi käsittäen yksilön kokeman vihan ja masennuksen tunteet. Burken (2008) mukaan yksilö läpikäy:

1. shokki- ja kieltämisvaiheen
2. vihan
3. muutosvastarinnan
4. masennuksen
5. tilanteen hyväksymisen.

Kaikki ihmiset eivät kuitenkaan koe kaikkia muutoksen vaiheita. On mahdollista, että yksilö siirtyy suoraan kieltämisestä hyväksyntään, tai ettei hän siirry lainkaan ensimmäisen vaiheen ohi (Burke 2008, 91). Muutosvastarintaa voi esiintyä myös hyvin kauan varsinaisen organisaatiomuutoksen tapahduttua. Esimerkiksi fuusiotilanteissa muutosvastarintaa on havaittu esiintyvän yli vuoden ajan fuusion jälkeen (Chawla & Kelloway 2004). Covin ym. (1997) puolestaan ovat havainneet, että fuusion jälkeen sitoutumisessa uuteen organisaatioon voi mennä jopa viidestä seitsemään vuotta.

Piderit (2000) on jakanut muutosvastarinnan kolmeen eri tyyppiin sen perusteella, kuinka muutosvastarinta ilmenee:

1. kognitiivisena tilana, joka johtaa muutoksen vastaisiin asenteisiin ja mielipiteisiin
2. affektiivisena tunnetilana, joka johtaa turhautumiseen, jännitykseen ja mahdollisesti pelkoihin tulevasta muutoksesta sekä
3. behavioristisena muutosvastarintana, joka johtaa muutokseen henkilön käyttäytymisessä muutostilanteessa.

Van Dam ym. (2008) puolestaan ovat jakaneet muutosvastarinnan yksilön ulkoisiin reaktioihin eli käyttäytymiseen sekä sisäisiin tunnetiloihin. Organisaation tasolla muutosta vastustava käyttäytyminen muotoutuu ns. defensiivisiksi rutiineiksi, jotka ovat erilaisia ajattelu- ja toimintatapoja, jotka voivat liittyä sekä yksilön että koko organisaation käyttäytymiseen (Haapaniemi 1996, 148). Muutoksissa ihmiset eivät välttämättä ole myöskään halukkaita jakamaan tietoaan ja osaamistaan niin avoimesti kuin aiemmin (Husu 2008, 33). Työyhteisöissä, joissa työntekijät kokevat, etteivät ole saaneet oikeudenmukaisesti osallistua muutosta koskevaan päätöksentekoon, ilmenee enemmän vastarintaa kuin organisaatioissa, joissa kommunikaatio on avointa ja päätöksenteko demokraattista (Haapaniemi 1996, 152).

3.4 Vuorovaikutuksen ja sisäisen viestinnän merkitys muutoksen johtamisessa

Vuorovaikutus voidaan määritellä monella tavalla, eikä käsitteelle ole yhtä vakiintunutta määritelmää. Organisaatioita ja luottamusta koskevassa tutkimuksessa vuorovaikutus voidaan määritellä muodollisen ja epämuodollisen tiedon ja informaation jakamiseksi sekä vaihtamiseksi ihmisten välillä (Zeffane ym. 2011). Vuorovaikutusta voidaan tarkastella myös *relationalisen* eli suhdeulottuvuuden kautta. Relationaalinen vuorovaikutus määritellään vuorovaikutukseksi, jossa suhteen osapuolet ovat aktiivisia toimijoita, jotka vaikuttavat toisiinsa ja määrittävät vuorovaikutussuhtettaan uudelleen toistuvissa kohtaamisissa (Courtright 2007). Vuorovaikutuksessa korostuu tällöin asiasisällön ja kielen käytön ohella non-verbaalinen viestinnän sekä vuorovaikutussuhteen osapuolten jaetun historian merkitys (Foley & Duck 2006).

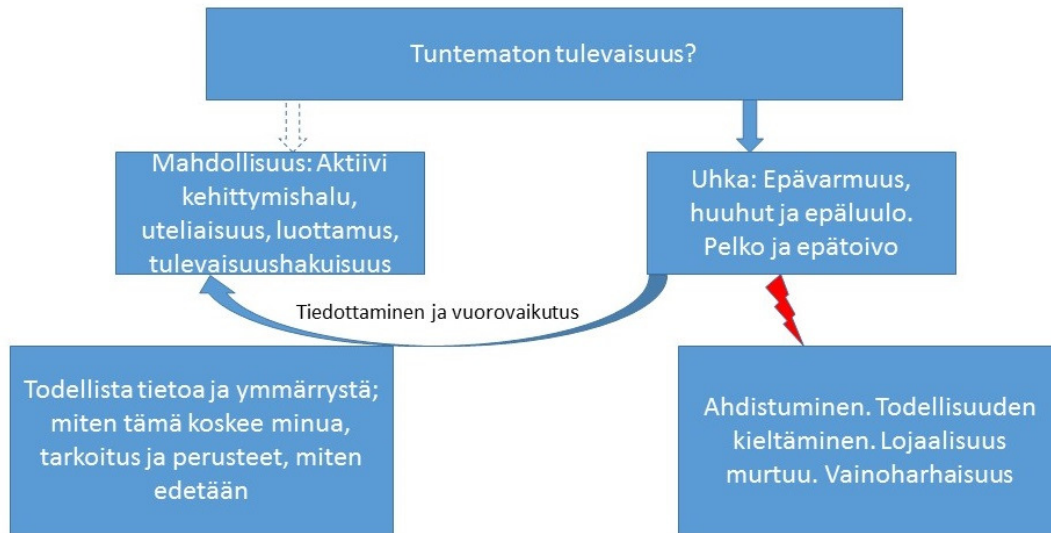
Ruuskasen (2003) mukaan organisaatioissa rakentuu ja juurtuu yksilöllistä ja yhteistä luottamuspääomaa vuorovaikutuksen, tiedon ja osaamisten kautta. Luottamus on kontekstistaan riippuvainen ilmiö, mikä tarkoittaa, että organisaation muodostama sosiaalinen ympäristö voi muokata ja vahvistaa yksilön käsityksiä kokea joko luottamusta tai epäluottamusta (Savolainen 2013b, 9). Vuorovaikutuksen ja luottamuksen välinen yhteys on todettu lukuisissa aiemmissa tutkimuksissa. Näiden kahden käsitteen ja ilmiön välinen suhde on kuitenkin monitahoisen, ja vuorovaikutuksen ja luottamuksen välisestä keskinäisestä vaikutussuhteesta on tutkimuskirjallisuudessa monia erinäisiä näkemyksiä (Savolainen 2014 ym., 234; ks. myös Laine 2008).

Viimeaikaisessa muutosjohtamista koskevassa teoreettisessa keskustelussa vuorovaikutuksellisuuden, oppimisen ja tiedon johtamisen teemat ovat nousseet keskeiseen asemaan (Vakkala 2012, 64). Stenvallin ja Virtasen (2007) mukaan muutos tulisi nähdä vuorovaikutuksellisenä oppimisprosessina, jossa tieto rakentuu yksilöiden kokemuksista, muokkautuu työyhteisön vuorovaikutuksessa, ja joka heijastuu käyttäytymisenä organisaatiotoiminnassa. Tällainen vuorovaikutuksellinen, oppiva organisaatio edellyttää organisaatiokulttuuria, jossa on vahvaa luottamusta, avointa kommunikaatiota ja aitoa kannustamista (Vakkala 2012, 64).

Organisaatioiden muutos tapahtuu sen jäsentensä välisessä vuorovaikutuksessa ja kommunikaation avulla. Muutostilanteessa muiden ihmisten tai instituutioiden luottamuksenarvoisuutta

arvioidaan suhteessa tilaan ja aikaan käytettyjen vuorovaikutuskeinojen ja kommunikation perusteella (Selznick 1948; Kankainen 2007; Mattila 2006). Muutostilanteissa esimiehen taidot ja tilanneymmärrys saavat erityisen painoarvon (Savolainen 2013b, 25). Hyvä muutosjohtaja saa henkilöstön sitoutumaan muutosprosessiin, jolloin onnistunut muutos on mahdollista. Transformationaalinen johtajuus, jonka toimintamalleihin kuuluvat mm. visioiminen, osallistaminen, esimerkillä johtaminen sekä palkitseminen, on lisännyt suosiotaan, koska tutkimusten mukaan se on tehokas tapa johtaa muutostilanteessa. Transformationaalinen johtajuus pyrkii jatkuvaan muutokseen vakauden ja kontrolloinnin sijasta ja huomioi ihmisen yksilötasolla. (Gromov & Brant 2011, 66)

Organisaation johdon tulisi sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen kautta luoda ja ylläpitää luottamuksellisia suhteita eri henkilöstöryhmiin. Muutostilanteessa sisäisellä viestinnällä pyritään vähentämään epävarmuutta, tiedottamaan muutostilanteesta sekä vahvistamaan ja luomaan uutta organisaatiokulttuuria. Muutoksia kuvattaessa korostetaan usein, että muutos voidaan sekä organisaation että yksilön näkökulmasta kokea joko uhkana tai mahdollisuutena. Viestinnän ja vuorovaikutuksen keinoin voidaan kuitenkin luoda joko avointa tai torjuvaa organisaatioilmastoa (Joensuu 2006). Johdon haasteena onkin kehittää muutosjohtamisen ja viestinnän malli, jossa erilaiset yksilötason sitoutumis- ja eri sopeutumisprosessin vaiheet on mahdollista kohdata ja käsitellä. Muutosprosessissa uhan kokemus on mahdollista muuttaa aktiiviseksi toiminnaksi ja uteliaisuudeksi riittävällä, avoimella viestinnällä ja vuorovaikutuksella (Kuvio 9). (Ylikoski & Ylikoski 2009)

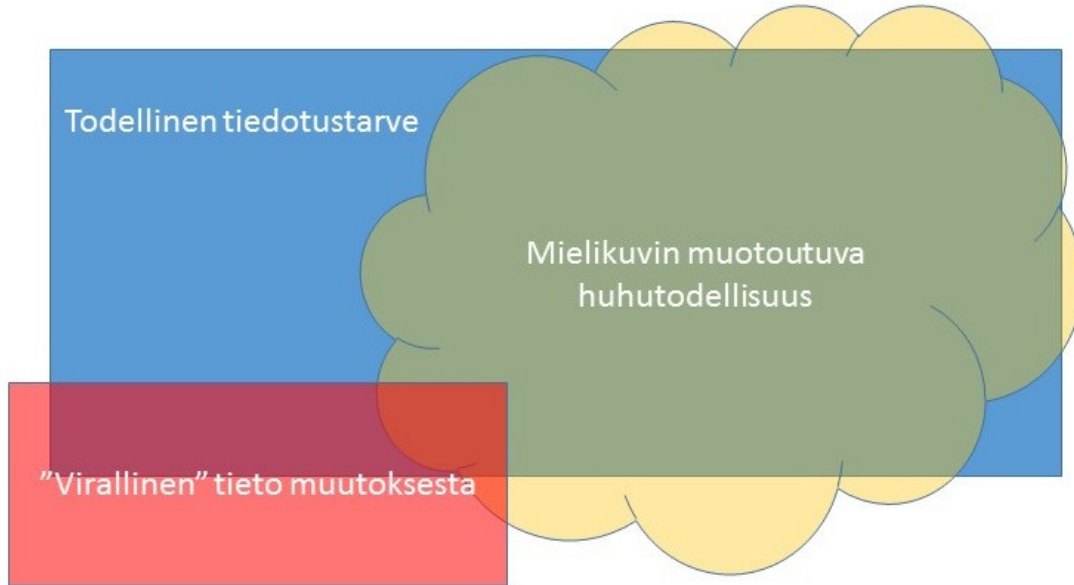


Kuvio 9. Organisaation sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys muutoksen hyväksymisessä (Ylikoski & Ylikoski 2009, 34).

Muutoksen aikana työntekijöillä on taipumus tehdä tulkintoja, jotka liioittelevat johdon antamia viestejä ja aikomuksia, mikä voi johtaa alentuneeseen luottamuksen tasoon (Sorensen ym. 2011). Ellei muutoksen aikaisesta vuorovaikutuksesta ja viestinnästä huolehdita, organisaatioon syntyy ”tyhjiö”, jonka organisaatiossa työskentelevät henkilöt pyrkivät täyttämään. Tällöin syntyy mielikuviin perustuva huhutodellisuus (Kuvio 10).

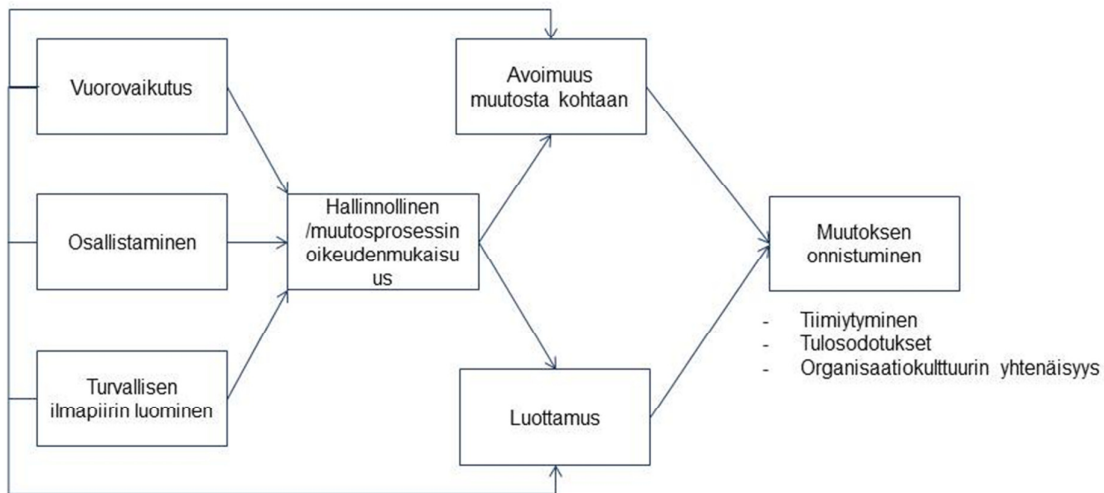
‘*Muutospuhe*’ tarkoittaa organisaation jäsenten epävirallista viestintää, joka perustuu henkilökohtaisiin suhteisiin (Hartley & Bruckmann 2002, 125). Organisaation jäsenet muodostavat erilaisia verkostoja, jotka muutostilanteessa tuottavat ja välittävät tietoa riippumatta virallisesta viestinnästä (Juholin 2001, 123). Muutospuheella voi olla voimakas organisaatioilmapiiriä ja mielipiteitä muokkaava vaikutus.

Organisaation johdon tulisi keskittyä sekä tiedon siirtämistä estävien tekijöiden poistamiseen, että organisaatiossa vallitsevien epävarmuustekijöiden vähentämiseen riittävän ja oikein kohdennetun viestinnän ja vuorovaikutuksen keinoin. Esimiesten tulisi muutostilanteissa kertoa alaisilleen, *mikä muuttuu, miksi muutos tehdään ja miten muutos tulee vaikuttamaan juuri kyseisen työntekijäjoukon toimintaan* (Purmonen & Makkonen 2011, 26).



Kuvio 10. Muutosviestinnän problematiikka ja tiedon tarve muutostilanteessa (Ylikoski & Ylikoski 2009, 34)

Luottamuksen ylläpitämisen kannalta korostuu erityisesti henkilökohtaisen vuorovaikutuksen merkitys esimiehen ja alaisen välillä (Kalliomaa & Kettunen 2010). Mitä vaativammasta muutosprosessista on kyse, sitä tärkeämpää ja vaativampaa muutoksessa käytetty vuorovaikutus on (Ylikoski & Ylikoski 2009). Morrell ym. (2004) ovat tutkineet strategista muutosjohtamista sekä organisaatiomuutosten, työtyytyväisyyden ja työntekijöiden vaihtuvuuden välistä yhteyttä. Morrellin ym. (2004) kehittämässä strategisen muutosjohtamisen mallissa keskeisellä sijalla ovat vuorovaikutus, osallistaminen ja turvallisen ilmapiiriin luominen, joiden kautta organisaation johdon tehtävänä on osoittaa muutosprosessin tarpeellisuus ja oikeudenmukaisuus (*justify*) (Kuvio 11). Heidän mukaansa organisaation muutostilanteessa organisaation johto voi toimia ehkäisevästi muutosvastarintaa ja rakentaakseen luottamusta (Appelbaum ym. 2007).

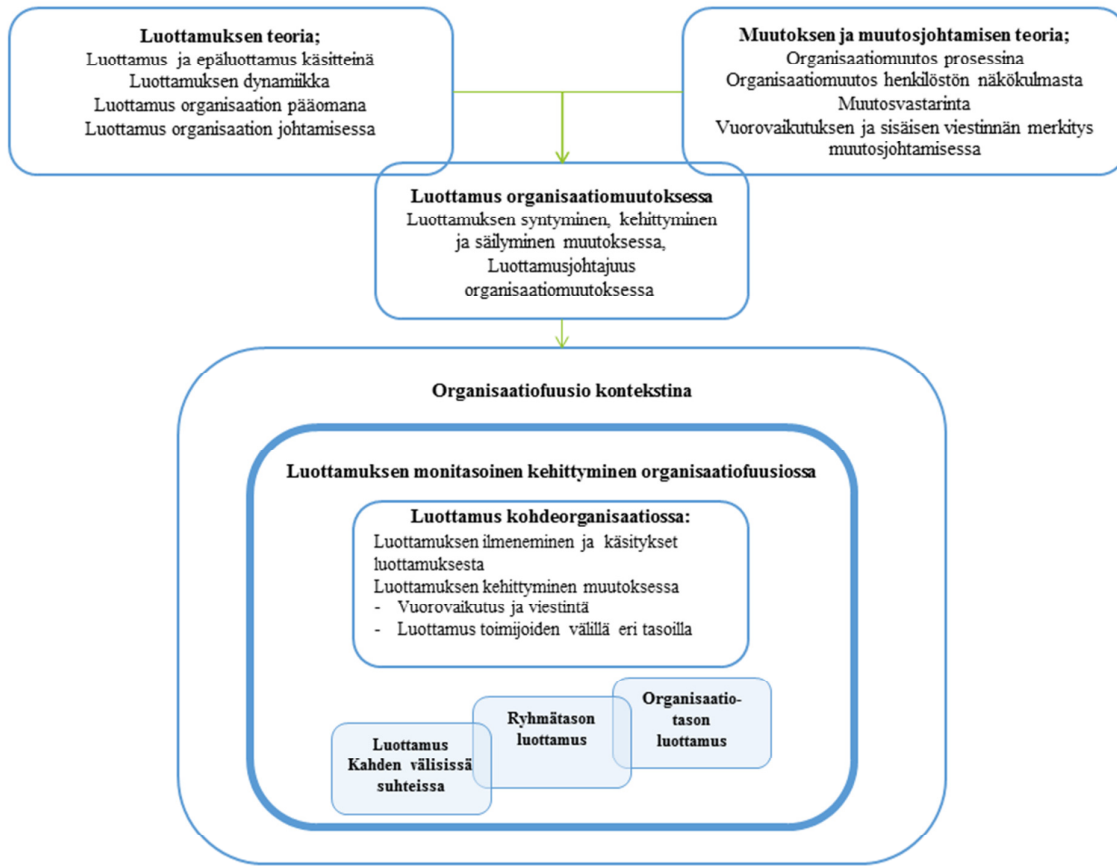


Kuvio 11. Strategisen muutosjohtamisen malli ja siihen liittyvät muuttujat (Morrell ym. 2004).

Myös työntekijöiden osallistaminen heitä koskevaan päätöksentekoprosesseihin tuo kontrollin kokemuksen tilanteessa ja lisää luottamusta organisaatiota ja johtoa kohtaan (mm. Terry ym. 1997; Mäkipeska & Niemelä 2005; Sorensen ym. 2011). Lisääntyvä luottamus parantaa myös organisaatioissa työskentelevien henkilöiden itsevarmuutta ja parantaa työtyytyväisyyttä (Mäkipeska & Niemelä 2005, 26.)

3.5 Teorian yhteenveto ja tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimus ja keskeinen teoria liittyy sekä luottamusta käsittelevään että organisaatiomuutoksia ja muutosjohtamista koskevaan teoriaan, tutkimustietoon ja kirjallisuuteen (Kuvio 12). Tutkimuksessa *luottamuksen ja muutoksen teorit yhdistyvät* organisaation muutostilanteen tarkastelussa, jossa pyritään ymmärtämään, kuinka luottamus organisaatio eri tasoilla on kehittynyt fuusioprosessin seurauksena, ja mikä merkitys organisaation sisäisellä vuorovaikutuksella ja viestinnällä on ollut luottamuksen kehittymiseen (Kuvio 12). Laajemmin tutkimus kytkeytyy osaksi palvelujohtamisen ja organisaatioiden johtamisen tutkimusta. Keskeiset tutkimusta koskevat käsitteet ovat *luottamus, vuorovaikutus, sisäinen viestintä, sosiaalinen pääoma, organisaatiomuutos ja organisaatiofuusio*.



Kuvio 12. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Luottamus syntyy avoimessa vuorovaikutussuhteessa osapuolten välillä (Savolainen 2011, 122-123). Tutkimuksen kannalta olennainen on määritelmä luottamuksesta dynaamisena, itse itseään vahvistavana kierteenä, johon molemmat osapuolet voivat toimillaan vaikuttaa (Mäkipeska & Niemelä 2005; Savolainen & Ikonen 2015). Keskeistä tässä on vuorovaikutus ja avoimuus eri osapuolten välillä. Esimiesten ja alaisten välisissä suhteissa kahden välinen luottamus ja suhteet osapuolten välillä kehittyvät vuorovaikutussuhteiden kautta, jossa molemmat vaikuttavat luottamuksen kehittymiseen ja vaihdannan asteeseen (LMX-teoria). Tässä tutkimuksessa tarkasteltava organisaation muutostilanne on tärkeä luottamussuhteisiin vaikuttava tekijä.

Muutoksiin liittyy epävarmuustekijöitä, jotka voivat lisätä ahdistusta tai muutosvastarintaa. Organisaatiomuutos voi myös työntekijöiden näkökulmasta näyttäytyä tilanteina, joissa yksi sidosryhmä, omistajat, pyrkivät hyötymään organisaation muutosprosessista. Jos organisaation johto ei pysty avoimen vuorovaikutuksen kautta luomaan luottamuksen ilmapiiriä ja perus-

telemaan muutoksen tarpeellisuutta, voivat muutokselle asetetut tavoitteet jäädä saavuttamatta (Chun 2009, 481).

Luottamusta edistävää johtamista, luottamusjohtamista, tarvitaan, jotta organisaation jäsenet voisivat yhdessä työskennellä organisaation perustehtävän ja yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi (Vesterinen 2011a). Luottamusjohtamisen avulla voidaan pyrkiä edistämään myös työyhteisön luottamusta muutoksen jälkeisessä tilanteessa.

4 Tutkimusmenetelmät ja aineistot

4.1 Tutkimusstrategia ja – filosofia

Lähestyn tutkimustani laadullisesta näkökulmasta. Tämän tutkimuksen tavoitteena on *tarkastella ja ymmärtää* kerättävän aineiston avulla yhden tietyn kohdeorganisaation henkilöstön käsityksiä ja mielipiteitä organisaation sisäisestä vuorovaikutuksesta, luottamuksesta sekä luottamukseen vaikuttavista tekijöistä, jolloin kyseessä on *tapaustutkimus*. Tapaustutkimus keskittyy rajattuun ja ainutkertaiseen kohteeseen tai ilmiöön tietystä ympäristössä (Martiskainen & Metsämuuronen 2003, 5). Piekkarin ja Welchin (2011, 186) mukaan tapaustutkimus on holistinen tutkimusstrategia, joka korostaa tutkittavan tapauksen eli casen kokonaisvaltaista selittämistä tai ymmärtämistä.

Laadullinen lähestymistapa korostaa todellisuuden ja siitä saatavan tiedon subjektiivista luonnetta ja kontekstisidonnaisuutta. Laadullisen lähestymistavan käyttö on organisaatiokonteksteissa usein perusteltua, koska tarkasteltavat ilmiöt ovat luonteeltaan sellaisia, että ne ovat olemassa ja ilmentyvät vain ihmisen kautta ja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, jolloin niitä voidaan ymmärtää vain niiden tarkoituksen ja merkitysten kautta. (Puusa & Juuti 2011b, 31)

Tutkimuksen tieteenfilosofia perustuu siihen, miten tutkittava kohde ymmärretään (Nyholm 2008, 26). Tutkimuksen tieteenfilosofiset taustaoletukset luovat siten perustan ja osaltaan määrittävät tutkimuksen tavoitteita, toteutustapoja sekä tuloksia (Puusa & Juuti 2011a, 13). Tutkijan tulee ilmaista kantansa, miten hän uskoo ilmiön tai asian olevan olemassa. Tätä kutsutaan ontologiseksi ratkaisuksi. Lisäksi tutkijalta edellytetään kannanottoa myös tietopillisiin eli epistemologisiin kysymyksiin ja metodologisiin ratkaisuihin.

Tässä tutkimuksessa lähtökohtana on, että tutkimuksen kohteena olevat yksilöt antavat eri asioille ja todellisuudelle erilaisia merkityssisältöjä. Tutkimuksen tutkimusfilosofinen perusta on siten fenomenologinen. Ontologisilta lähtökohdiltaan tutkimus noudattelee sosiaalisen konstruktionismin tieteenfilosofiaa, jonka mukaan todellisuus rakentuu, ja se nähdään eri henkilöiden suhteellisena todellisuutena. Yksilön todellisuus saa merkityksensä hänen näkökulmastaan ollen subjektiivisten merkitystenantojen, kokemusten ja intentioiden läpikäynti (Puusa & Juuti 2011a, 16).

Koska tavoitteenani on ensisijaisesti tulkita ja ymmärtää tutkimaani ilmiötä, tutkimusprosessi etenee *hermeneuttisesti*. Hermeneutiikka viittaa tekstien tulkintataitoon, mutta se voidaan laajasti ymmärtää sekä tutkimuksen taustafilosofiana että tutkimuksen menetelmänä (Puusa & Juuti 2011b, 42). Hermeneuttinen ymmärtäminen tarkoittaa ilmiöiden merkityksen oivaltamista, jota kuvataan usein hermeneuttisen kehän avulla. Hermeneuttisessa kehässä päättely etenee renkaanomaisesti dialogissa tutkimuskohteesta saatavan aineiston kanssa kohti laajempaa tulkintaa (Puusa & Juuti 2011b, 42). Ymmärtäminen on aina tulkintaa ja kaiken ymmärtämisen pohjana on aiemmin ymmärretty (Tuomi & Sarajärvi 2004, 35).

Ominaista tulkitsevalle tutkimusotteelle on, että tutkimuskohde jäsentyy kokonaisvaltaisena ja tutkija on osa tutkittavaa maailmaa. Tutkimuksessa keskeisiä käsitteitä ovat *kokemus, merkitys sekä ilmiöiden väliset suhteet*. Tutkimuksen kohteena on ihminen ja hänen elämismaailmansa. Epistemologisina eli tieto-opillisina seikkoina esille nousevat täten ensisijaisesti ymmärtäminen ja tulkinta (Tuomi & Sarajärvi 2004; Piekkari & Welch 2011; Puusa & Juuti 2011a).

4.2 Aineiston keruu

Tutkimuksessa käytettävä aineisto koostuu kohdeorganisaatiossa keväällä 2015 kerätystä kyselyaineistosta sekä kohdeorganisaatiosta saatavilla olevasta sekundaarisesta aineistosta koskien fuusioprosessia. Eskola (1975) määrittelee kyselyn sellaiseksi menettelytavaksi, jossa tiedonantajat vastaavat esitettyihin kysymyksiin itse kirjallisesti täyttämällä kyselylomaketta, joko valvotussa ryhmätilanteessa tai esimerkiksi kotonaan.

Kyselytutkimuksessa kysymysten muoto voi olla joko avoin tai suljettu. Tässä tutkimuksessa käytetään molempia kysymysmuotoja. Kyselylomakkeen suljetut kysymykset voivat olla nominaaliasteikolla, järjestysasteikolla tai skaalatulla asteikolla vastattavia. (Lankinen & Pietikäinen 2001). Tässä tutkimuksessa vastaajien taustatietoja kysyttiin käyttäen suljettua, nominaaliasteikollista kysymyksenasettelua. Lisäksi yhden kysymyksen kohdalla käytettiin Likertasteikollista kysymyksenasettelua, joka mahdollisti vastausten vertailun keskenään. Kyselylomakkeen luottamusta käsittelevissä kysymyksissä ei käytetty valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan henkilöt saavat tuoda omia näkökantojaan ja mielipiteitään esiin mahdollisimman va-

paasti. Myöskään vastauksen pituutta ei rajoitettu. Henkilöiden kokemusten avulla pyritään antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta tutkittavasta ilmiöstä.

Koska tutkimuksen kohteena oleva kohdeorganisaatio oli kooltaan varsin suuri, tutkimusaineisto kerättiin helmikuussa 2015 Webpropol-pohjaisena lomakekyselynä. Kyselylomake oli suomenkielinen. Kyselyn toteutushetkellä henkilöstön lukumäärä, jolle kysely lähetettiin ryhmäsähköpostiosoitetta käyttäen, oli 1585 henkilöä. Kysely saavutti noin 1560 vastaanottajaa. Vastausaikaa kyselyyn annettiin kaksi viikkoa.

Kyselyyn saatiin yhteensä 145 vastausta, joka oli 9,3 % kyselyn vastaanottaneista. Vaikka vastausprosenttia voidaan pitää alhaisena, se on melko samalla tasolla organisaatiossa aiemmin fuusioprosessin aikana toteutettujen kyselytutkimusten kanssa. Webpropol-lomaketta käyttämällä pyrittiin saavuttamaan mahdollisimman suuri osa organisaation henkilöstöstä ja lisäämään aineiston edustavuutta. Tavoitteena oli kerätä aineistoa, joka ilmentää kohdeorganisaation henkilöstöä ja henkilöstön mielipiteitä tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman kattavasti. Ennen varsinaista aineiston keruuta kyselylomaketta testattiin koevastaajien avulla.

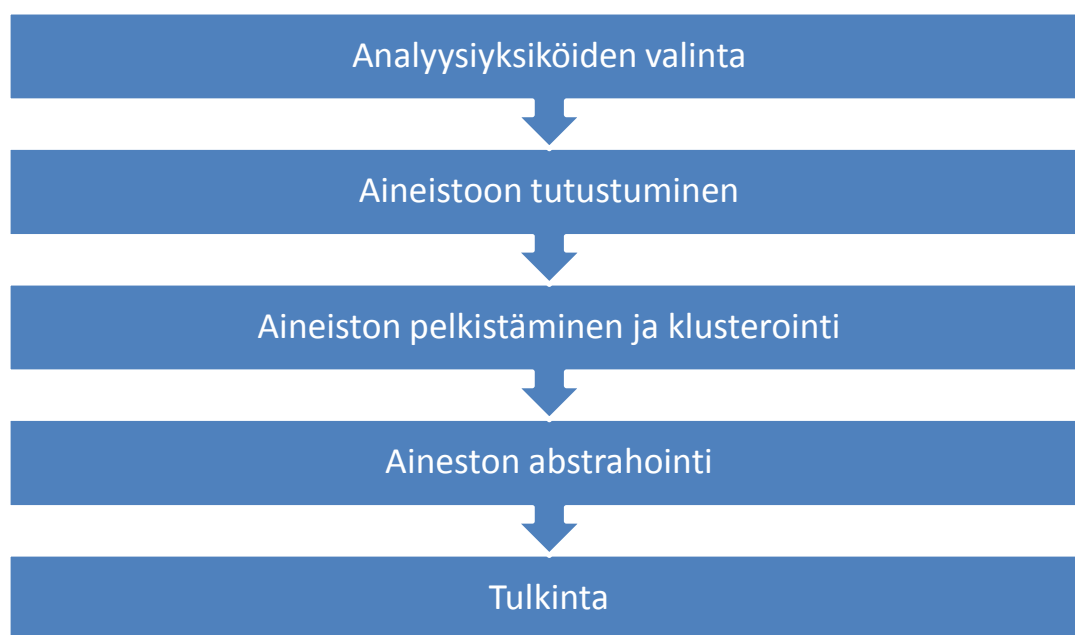
4.3 Aineiston analyysi

Kerätty aineisto analysoitiin käyttäen sisällönanalyysiä. Laadullisessa sisällönanalyysissä tutkija on aktiivisessa roolissa koko tutkimuksen ajan käyden vuoropuhelua kerätyn aineiston ja analyysin välillä (Puusa 2011, 115). Sisällönanalyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa edetään empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2004, 115). Tutkijan tehtävänä on muodostaa uskottava ja perusteltu kokonaisuus tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä (Alasuutari 1996, 31-33).

Sisällönanalyysissä aineisto jaetaan osiin, siitä tehdään synteesejä ja kootaan uudelleen. Tavoitteena on järjestää aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Hajanaisesta aineistosta pyritään luomaan mielekäs kokonaisuus, jonka avulla on mahdollista tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 110) Tulkinnat ja johtopäätökset pohjautuvat tutkijan aiempaan tietämykseen ja tieteelliseen tietoon ja

lopputuloksen muodostuminen riippuu tutkimuskohteista, tutkijan kiinnostuksesta sekä siitä, mitä hän havainnoi. (Puusa 2011, 115-116)

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysien jaottelussa käytetään usein kahtiajakoa induktiiviseen (yksittäisestä yleiseen) ja deduktiiviseen analyysiin (yleisestä yksittäiseen). Eskola on (2001) esittänyt myös vaihtoehtoisen jaottelun aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja teorialähtöiseen analyysiin, jossa huomioidaan paremmin erilaiset analyysia ohjaavat tekijät (Tuomi & Sarajärvi 2004, 97). Käytännössä analyysiprosessi on monivaiheinen ja siihen liittyy eri vaiheita (Kuvio 13:



Kuvio 13. Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet (Tuomi & Sarajärvi 2004)

Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysi toteutettiin teoriasidonnaisesti. Tällöin analyysi etenee periaatteessa aineiston ehdoilla, kuten aineistolähtöinen analyysi, mutta toisin kuin aineistolähtöisessä analyysissä, teoriasidonnaisessa analyysissä teoreettiset käsitteet tuodaan esiin valmiina, ilmiöstä ”jo tiedettynä”. Teoriasidonnaisessa analyysissä on tiettyjä teoreettisia kytkeitä, ja teoria toimii apuna analyysin etenemisessä. Analyysi etenee aineiston ehdoilla, mutta aineistorunko voi olla väljä. Tällöin aineistosta poimitaan ne asiat, jotka kuuluvat analyysirunkoon sekä asiat, jotka jäävät analyysirungon ulkopuolelle. Analyysin taustalla olevan teorian vaikutus on tunnistettavissa analyysistä, mutta analyysin tarkoitus ei ole olla teoriaa testaava. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 98, 116)

Sisällönanalyysi toteutettiin Milesin ja Hubermanin kuvaaman laadullisen analyysin vaiheiden mukaan kolmivaiheisena prosessina; 1. aineiston pelkistäminen, 2. aineiston ryhmittely ja 3. aineiston abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen (Tuomi & Sarajärvi 2004, 110-111). Aluksi aineistoa analysoitiin käyttäen avointa koodausta, jolloin aineistosta etsittiin yhteisiä ominaisuuksia sisältäviä ilmaisuja, jotka merkittiin korostuskynällä tulostettuun vastausaineistoon. Tämän perusteella aineistoa ryhmiteltiin tiivistämällä sitä laajempiin kokonaisuuksiin ja luokkiin yhteisten piirteiden perusteella (Tuomi & Sarajärvi 2004; Aaltola & Valli 2007) (Taulukko 2).

Taulukko 2. Aineiston ryhmittely ja abstrahointi

Alkuperäisilmaukset	Yläluokka	Pääluokka
<p><i>E: kahdenkeskiset keskustelut aina luottamuksellisia, ei kerrota tietoja eteenpäin, jos niin ei erikseen sovittu</i></p> <p><i>A: Minulla on ollut onnekseni sama hyvä esimies ja on edelleen fuusion jälkeenkin. Luottamukseen kuuluu rehellisyys, avoimuus, palautteen antaminen ja tavoitteista keskusteleminen sallivassa ilmapiirissä.</i></p>	Käsitykset esimiesten ja alaisten välisestä luottamuksesta	Esimiesten ja alaisten välisen luottamuksen kehittyminen organisaatiofuusiossa
<p><i>A: Luottamus omaa esimiestä kohtaan on sama, mutta organisaatiota kohtaa huonontunut merkittävästi.</i></p> <p><i>E: Kilpailuhenkisyys ja ilman-</i></p>	Luottamuksen kehittyminen organisaatiomuutoksessa	

<i>piirin kiristyminen on ilmeinen, kun työntekijöistä tekemällä tehdään toistensa kilpailijoita.</i>		
<i>E: Tiedon vähäisyydestä tai epämääräisyydestä on seurannut huhuja. Epämääräinen kieli tai informaatio johtaa monitulkintaan</i>		
<i>A: Yritystä oli, joten vaikutus ei ollut negatiivinen. Toisaalta kahvipöytäkeskustelujen kautta kantautuneet tiedonjyvät eivät aina vastanneet sitä mielikuvaa, jonka intran viestintä välitti---</i>	Vuorovaikutuksen ja viestinnän merkitys luottamuksen kehittymiseen organisaatiomuutoksessa	

Aineiston ryhmittelyä seuraa abstrahointi, jossa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto. Aineiston ryhmittelyn voidaan katsoa olevan jo osa abstrahointiprosessia. Abstrahoinnissa aineiston tiivistämistä ja käsitteellistämistä jatketaan edelleen niin pitkään kuin se on aineiston näkökulmasta tarpeellista (Tuomi & Sarajarvi 2004, 114). Käsitteitä yhdistämällä saadaan vastaus tutkimuskysymyksiin.

Analysoimalla tutkimuksessa käytettävää aineistoa tarkoituksena on muodostaa tulkinta siitä, millaisia ovat kohdeorganisaatiossa työskentelevien henkilöiden käsitykset luottamuksesta, toteutuneesta organisaatiofuusiosta sekä organisaation sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen merkityksestä luottamuksen kehittymiseen organisaation fuusiotilanteessa. Analyysistä esiin nostetut teemat pohjautuvat *tutkijan tulkintoihin* kyselyn vastauksista (Hirsjärvi & Hurme 2011). Tulkinnalla puolestaan tarkoitetaan aineiston analyysissä esiin nousevien merkitysten selkiyttämistä ja pohdintaa (Puusa & Juuti 2011, 124).

Tulosten esitys- ja analyysivaiheessa sitaatteja aineistosta käytetään havainnollistamaan laadullista aineistoa sekä perustelemaan ja osoittamaan sen yhteyttä tutkijan tulkintaan sekä tukemaan tutkijan tekemiä tulkintoja. Tekstissä esimiesten (*E*) ja alaisten (*A*) sitaatit tunnustetaan lyhenteistä sekä juoksevasta, vastaajat identifioivasta numeroinnista. Sitaatteja on voitu lyhentää tarpeen mukaan, ellei osa sitaatista ole tutkimuksen tulkinnan kannalta olennainen. Tätä kuvaamaan käytetään (---) –merkkiä.

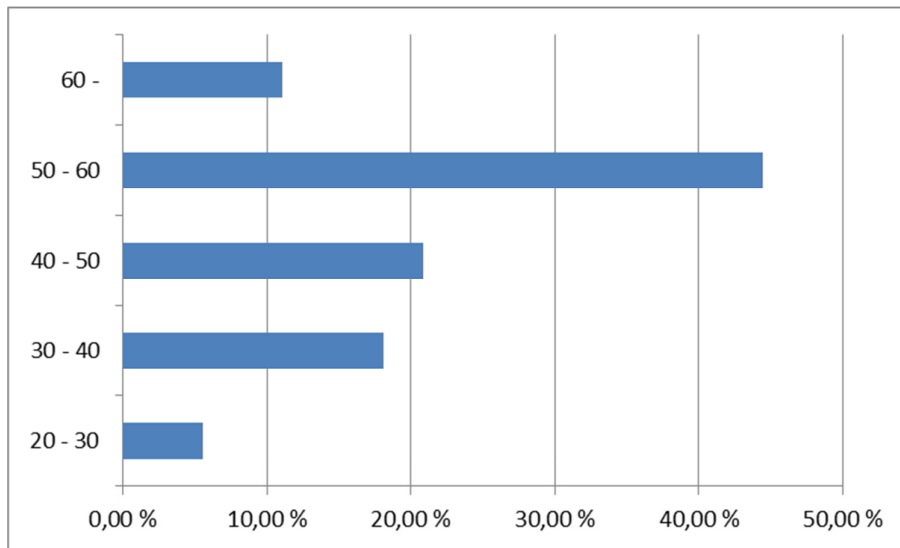
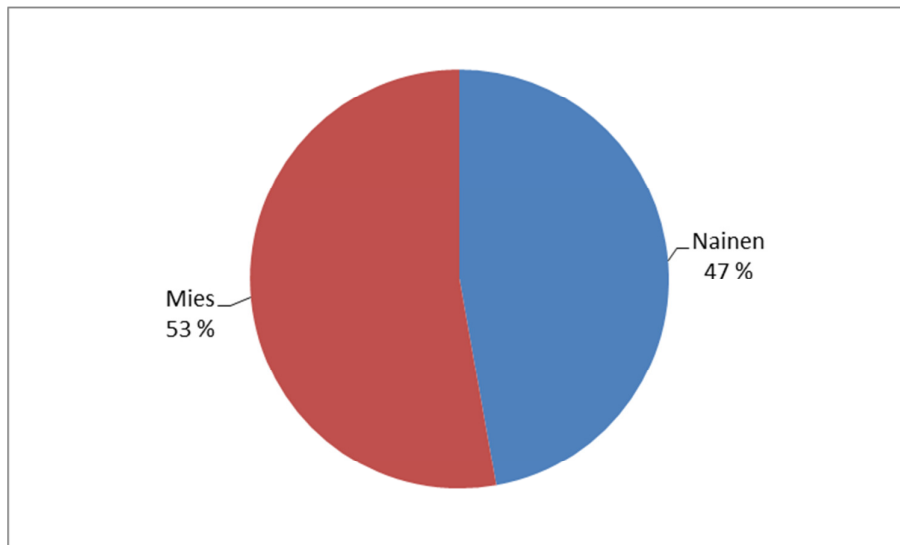
5. Tutkimuksen tulokset

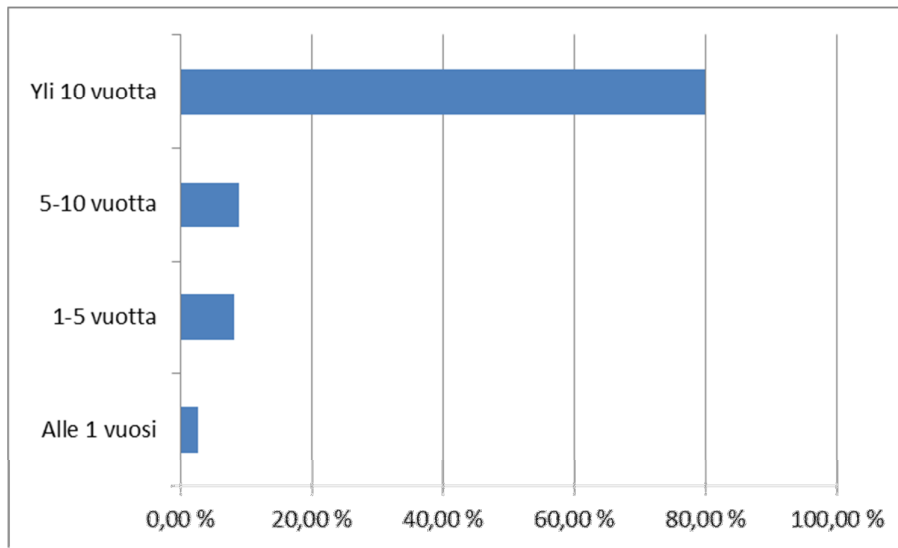
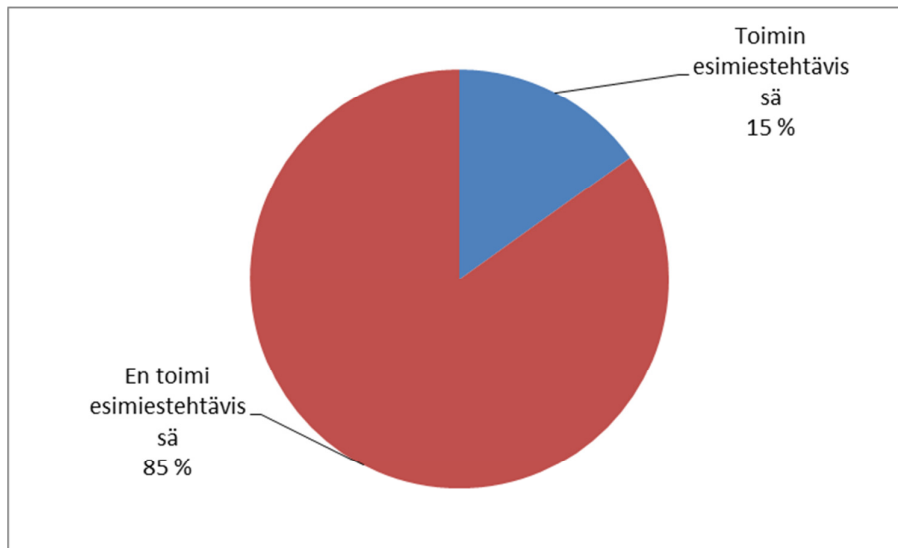
Seuraavissa luvuissa käsitellään kohdeorganisaatiossa työskentelevien ihmisten kokemuksia organisaatiofuusiosta sekä luottamuksen kehittymisestä organisaation eri tasoilla. Tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä paitsi kohdeorganisaation henkilöstön käsityksistä luottamukseen vaikuttavista tekijöistä, tarkastella myös henkilöstön kokemuksia toteutuneesta organisaatiofuusiosta sekä kohdeorganisaatiossa käytettyjen vuorovaikutus- ja viestintäkäytänteiden merkityksestä luottamuksen kehittymiseen organisaation muutostilanteessa.

5.1 Taustatiedot tutkimuksesta ja tutkimukseen vastanneista

Kohdeorganisaation henkilöstön mielipiteitä muutosprosessista, vuorovaikutuksesta ja luottamukseen vaikuttavista tekijöistä selvitettiin sähköpostikyselyn avulla. Kysely lähetettiin organisaation henkilöstölle kaksi kuukautta toteutetun fuusion jälkeen, helmikuussa 2015. Kyselyyn vastasi yhteensä 145 organisaation jäsentä.

Taustatietoina vastaajilta tiedusteltiin ikä, sukupuoli, asema organisaatiossa, työsuhteen muoto sekä työkokemusvuodet. Aiempaa, fuusiota edeltävää organisaatiota ei haluttu kysyä, koska tietoa ei pidetty tämän tutkimuksen kannalta relevanttina. Vastaajia ei myöskään haluttu asettaa vastaamaan entisen, fuusiota edeltäneen organisaation näkökulmasta, vaan ensisijaisesti haluttiin saada tietoa vastaajien luottamuksesta *fuusion jälkeistä*, uutta organisaatiota ja sen jäseniä kohtaan.

Taulukko 3. Vastaajien ikäjakauma**Taulukko 4.** Vastaajien sukupuolijakauma

Taulukko 5. Vastaajien työkokemus vuosina**Taulukko 6.** Vastaajien asema organisaatiossa

Kyselyn tyyppivastaaja oli 50-60-vuotias vakituudessa työsuhteessa työskentelevä mieshenkilö, jolle oli kertynyt työkokemusta yli 10 vuoden ajan, ja jolla ei ollut esimiesvastuuta tällä hetkellä (Taulukot 3, 4, 5 ja 6). Vastaajien ikäjakauma noudatteli pitkälti organisaatiossa työskentelevän henkilöstön ikäjakaumaa. Vastaajista suurin osa, 44,4 prosenttia oli 50–60-vuotiaita. Alle 30-vuotiaita oli vastaajista 5,6 prosenttia (Taulukko 3). Vastaajista 53 prosenttia oli miehiä ja 47 prosenttia naisia (Taulukko 4). Kyselyyn vastanneista 22 (15,2 prosenttia) toimi esimiestehtävissä ja loput 123 (84,2 prosenttia) toimivat tutkija-, asiantuntija-, ja toimihenkilötehtävissä (Taulukko 6). Vastaajista 87,6 prosenttia työskenteli vakituississa tehtävissä.

Suurimmalle osalle vastaajista oli ehtinyt kertyä työkokemusta yli 10 vuoden ajan (Taulukko 5).

5.2 Luottamuksen ilmeneminen kohdeorganisaatiossa

Kyselyaineiston perusteella sekä esimiesten että alaisten vastauksista voitiin löytää yhteisiä teemoja, jotka vaikuttavat esimiesten ja alaisten välisissä luottamussuhteissa, ja jotka ovat tyypillisiä erityisesti kohdeorganisaation kaltaisessa asiantuntijaorganisaatiossa. Asiantuntijuudelle tyypillisiä piirteitä ovat riippumattomuus ja vahva yksilöllisyys. Juutin (1989) mukaan asiantuntijoita motivoi työssä eniten työn sisältö, haasteellisuus ja mielenkiintoisuus ja he ovat tyypillisesti enemmän sitoutuneita työtehtäväänsä kuin organisaatioon. He arvostavat kuitenkin työn jatkuvuutta ja esimiehen tukea, mikä tuli ilmi myös tässä tutkimuksessa ja kohdeorganisaatiossa. Kyselyyn vastanneet, asiantuntijatehtävissä toimivat kohdeorganisaation jäsenet hahmottivat luottamussuhteet ”kahdensuuntaisena”, vastavuoroisena suhteena, johon molemmat osapuolet vaikuttavat.

Vastausten perusteella esimiesten ja alaisten väliseen luottamussuhteeseen liitettiin tekijöitä, jotka liittyvät molemminpuoliseen suhteeseen, tai josta molempien tulee olla vastuussa, että luottamus rakentuisi ja kehittyisi, sekä tekijöitä, jotka liitetään ainoastaan esimieheen tai esimiehen ominaisuuksiin. Molempien tulee olla keskinäisessä kanssakäymisessä ja vuorovaikutuksessaan avoimia, mitä pidettiin keskinäisen luottamuksen perustana. Lisäksi vastauksissa korostuivat työstä suoriutumisen ja ammatillisen osaamisen merkitys. Työstä suoriutuminen vaikutti paitsi niin, että voi luottaa toiseen, mutta myös niin, että voi itse tuntea olevansa luotettava:

E6: ”Esimiehen ja alaisen luottamuksen perusta on avoimuus ja rehellisyys. Esimiehen oikeudenmukainen alaisten kohtelu on yksi avaintekijä. Esimiehen on tuettava alaisiaan kaikilla mahdollisilla tavoilla, myös substanssituki on varmistettava. Tiedonvälittäminen (realistinen, ajantasainen) on myös tärkeää.”

A58: ”Esimiehen tulee luottaa alaisensa tekevän työnsä käyttämättä ja kontrolloimatta--- ja alaisen taas on huolehdittava siitä, tehtävät tulee hoidetuksi. --- toisaalta esimiehen tulee olla riittävän helposti lähestyttävä ja tavoitettava, että vaikeammistakin asioista voi hänelle puhua. Vuorovaikutuksen ja luottamuksen on oltava vastavuoroista tai luottamus kärsii heti.”

Esimiesten näkökulmasta luottamusta rakennetaan arjen työssä tarjoamalla hyvä työympäristö sekä olemalla luottamuksen arvoinen (vrt. salassapitovelvollisuus). Suurin osa esimiehistä korosti ensisijaisesti esimiehen vastuuta esimies-alaisuus-suhteen luottamuksen rakentajana ja kehittäjänä. Alaisten luottamus ansaitaan hyvän työilmapiiriin ja toimivien yhteistyösuhteiden luomisen kautta. Tässä puolestaan keskinäinen vuorovaikutus, mahdollistaminen, läsnäolo ja luottamuksellisen ilmapiirin luominen olivat vastausten perusteella tärkeitä seikkoja:

E9: ”Esimiehen tärkeimpänä tehtävänä on mahdollistaa alaisen työnteko. Tarvittaessa ohjata sitä tarkoituksenmukaiseen suuntaan sekä toimia tukena. Tämä kaikki on kahdenvälistä ja molempien on voitava luottaa siihen, ettei kumpikaan vedä toiselta mattoa alta--- eikä kerrottua luottamuksellista tietoa käytetä toista henkilöä vastaan.”

E18: ”Esimiehen on oltava halukas kuuntelemaan ja pyrittävä ymmärtämään alaisten tilanteet kokonaisuutena. Jos toimenpiteitä vaaditaan, niihin on ryhdyttävä heti. Alaisen tehtävä ei ole kuunnella esimiehen huolia mutta esimiehen tärkein tehtävä on kuunnella alaisten huolet ja koettaa tehdä työn tekemisen edellytykset niin hyviksi kuin mahdollista. --- on luotava sellainen ilmapiiri, että kaikista asioista pystytään puhumaan. ”

Toiset kyselyyn vastanneista esimiehistä korostivat kuitenkin enemmän alaisen vastuuta luottamuksen syntymisessä ja ylläpitämisessä, jolloin esimiehen roolina työyhteisössä oli enemmänkin asemaan perustuva työn johtaminen ja valvonta. Heidän näkökulmastaan luottamus rakentui ensisijaisesti suorittavan työn kautta. Seuraavat sitaattit tuovat ilmi tätä näkökulmaa:

E8: ”Luottamus perustuu siihen, että kukin on oman työnsä asiantuntija. Esimiehenä luotan siihen että alaiseni ovat ammattitaitoisia ja tekevät työnsä hyvin”.

E22: ”Alaiset tietävät mitä heiltä odotetaan ja millaisessa aikataulussa. Esimies voi myös luottaa alaisten harkintakykyyn ja siihen että hommat toteutuvat sovitusti”.

Alaisten näkökulmasta luottamuksellisissa esimies-alaisuus-suhteissa korostuivat enemmän esimiehen vastuu ja velvollisuus ylläpitää ja rakentaa luottamusta, tukea alaista hänen työssään ja rakentaa työyhteisön ilmapiiriä. Esimiehen ominaisuuksien ja käytöksen nähtiin rakentavan ja kehittävän luottamusta paitsi kahdenvälisissä luottamussuhteissa myös työyhteisössä laajemmin. Erityisesti vastauksissa korostuivat kunnioitukseen ja tasapuoliseen kohteluun liittyvät tekijät, joiden kautta esimies puolestaan ansaitsee luottamusta:

A80: ”Avoimuus, vuorovaikutus, viestintää riittävästi, alaisten tasapuolinen kohtelu, esimies on kiinnostunut alaisen työtehtävistä ja työhön liittyvistä seikoista.”

A88: ”Esimiehen ja alaisen välisen luottamuksen tekee tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu esimiehen puolelta avoimessa ilmapiirissä”

Organisaation muutostilanteessa esimieheltä odotettiin ennen kaikkea avoimuutta ja tasapuolista kohtelua. Useat toivat esille sen, että esimiehen tulee olla kiinnostunut alaistensa työnkuvasta ja työtehtävistä, *olla läsnä*:

A13: ”Esimies ei saisi olla kilpaileva kollega, hänen olisi oltava alaisensa tukena ja ottaa vastuuta alaisensa jaksamisesta. Esimiehen tulisi olla edes jonkinlaisessa vastuussa kokonaistyökuormasta ja tukea alaistaan --- Mutta ei se taida olla tätä päivää.”

A114: ”Luottamus syntyy siitä, kuinka voi arvostaa esimiestään --- esimies, joka mieltelee kaikkia alaisiaan eikä kykene sanomaan alaiselleen ei, vaan haluaa olla ns. kaveriesimies, ei synnytä minussa luottamusta. Rehellisesti asiat kertova, vaikeatkin asiat esille ottava ja ne olisi myös pystyttävä käsittelemään näiden ns. kaverialaisten kanssa, turha mielistely pois.”

A32: ”Esimiehen ja alaisen suhteen tulee olla mutkaton ja ehdottoman avoin. Esimiehen tulee kertoa alaiseensa vaikuttavista asioista suoraan niiden oikeilla nimillä jo niiden valmisteluvaiheessa. Esimiehen tulee myös kohdella alaisiaan tasapuolisesti. Näistä rakentuu luottamus esimiehen ja alaisten välillä. Titteliin ja muodolliseen esimiesasemaan vetoaminen ovat myrkkyä luottamuksen muodostumiselle.”

Luottamuksen perusteena ovat myös odotukset esimiehen kyvyistä ja roolista. Useissa vastauksissa tuotiin esille myös esimiesaseman mukanaan tuoma ns. ”annettu luottamus”, jonka pohjalta ansaittu luottamus usein rakentuu. Esimiehen ja alaisen välisessä luottamussuhteessa annettiin painoarvoa myös toisen osapuolen ammattitaidolle ja osaamiselle, koska se on merkki toimijan luotettavuudesta. Molemmat osapuolet odottavat myös sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin:

A29: ”Esimiehen kyvykyys tutkijana (riittävä tutkinto, riittävät näytöt menestyksellisestä tutkimustyöstä, riittävät näytöt hyvin toteutetuista tutkimusprojekteista), vuorovaikutustaidot --- vaikuttavat positiivisesti luottamuksen syntyyn, millä tarkoitan lähinnä sitä, että molemmat hoitavat hommansa itsellisesti.”

A33: ”Alaisen luottamus esimieheen riippuu siitä, onko esimies pätevä ja onko hän kiinnostunut alaisen mielipiteistä, kannustaako ja luoko myönteistä ilmapiiriä.”

5.3 Henkilöstön käsitykset toteutuneesta organisaatiofuusiosta

Toteutunut fuusio aiheutti epävarmuutta ja muutosvastarintaa

Kyselyn perusteella suurin osa vastanneista suhtautui toteutettuun organisaatiofuusioon joko kielteisesti tai neutraalisti ja koki luottamuksensa heikentyneen. Vähemmistö vastaajista suhtautui fuusioon positiivisesti. Henkilöstön kokemuksissa monilla päällimmäisinä nousivat esille epävarmuuden tunteet sekä vastaikään toteutetun fuusion aiheuttama muutosvastarinta. Moni vastaaja koki avoimuuden vähentyneen muutoksen seurauksena, mikä aiheutti luottamuksen heikentymistä ja epävarmuuden tunteita. Monet vastaajat olivat myös kokeneet, etteivät olleet saaneet tarpeeksi tietoa fuusioon johtaneista syistä tai fuusion etenemisestä ja fuusion tarpeellisuus kyseenalaistettiin:

A76: ”Sekava, huonosti rakennettu sotku. Henkilöstön kannalta ala-arvoisesti hoidettu farssi.”

A14: ”Hyvin epävarma kokemus, kaikki on hyvin epäselvää. --- erittäin huono tiedotus sekä mitään asioita ei ollut valmisteltu loppuun ennen yhdistymistä. Tietoa tuli enemmän huhuina kuin virallisena tiedotteina. Osa henkilöstöstä tiesi enemmän kuin toiset, eri paikkakunnilla paremmin tiedotettu kuin toisilla.”

A51: ”Epävarmuus, tunne että kukaan ei tiedä mistään mitään, mutta fuusioitutaan vaan kovasti.”

A26: ”Eniten vaikuttaa koko homman lähtökohdat - ikään kuin fuusioituvilla organisaatiolla olisi jotain yhteistä. Kulissi sille että saadaan rahoituksesta neljännes pois ja väkeä ulos. Organisaatio on täysin keinotekoinen ryhmiseen ja tiimeineen.”

A101: ”En luota ollenkaan siihen, että saan ääneni kuuluviin. Kaikessa pitää säästää ja puheet henkilökunnan puolella olostä on sanahelinää. Työpaikkakin saattaa tässä mennä, sen pysyvyyteen ei voi luottaa. ----”

Juutin ja Virtasen (2009) mukaan ymmärtäminen on edellytys muutoksen hyväksymiselle ja uuteen tilanteeseen sopeutumiselle. Onnistuneen organisaatiomuutoksen piirteisiin kuuluu, että organisaation jäsenet ymmärtävät sekä muutokseen johtaneet syyt ja muutoksen tarpeellisuuden. Jos muutokseen johtaneet syyt jätetään epäselviksi tai niitä ei perustella tarpeeksi, aiheuttaa se organisaation jäsenissä epävarmuutta ja muutosvastarintaa.

Esimiesten näkökulmasta fuusio ei ollut yhtä negatiivinen kokemus

Esimiesten käsitykset toteutuneesta organisaatiofuusiosta olivat vastausten perusteella hieman alaisten käsityksiä positiivisempia. Kyselyyn vastanneet esimiehen arvioivat organisaatiofuusion vaikutuksia alaisia laajemmasta, koko työyhteisön näkökulmasta ja heidän näkökulmastaan meneillään oleva muutos näyttäytyi väliaikaisena epävarmuuden ja kuohunnan vaiheena, josta on mahdollista kehittää uutta, kenties parempaa yhteistyötä:

E8: ”Fuusioprosessi sinänsä on positiivinen asia. Säästötoimet valtion taloudessa ovat kuitenkin sen, että tulevaisuus tuntuu epävarmalta. Erityisesti huolestuttavat mahdollisesti tulossa olevat lomautukset ja jopa irtisanomiset.”

E16: ”Luottamus ei ole juurikaan muuttunut. Epäily painaa tässä vaiheessa lähinnä siitä, että milloin organisaatio oikeasti lähtee rullaamaan kevyesti ja sujuvasti.”

E12: ”Suhteellisen positiivinen kokemus. Omakohtainen kokemus aiemmista organisaatiomuutoksista auttoi ymmärtämään, että kaikkea ei voi saada eivätkä kaikki muutokset voi olla kaikilta kannoilta ja kaikille positiivisia.”

Kuitenkin myös esimiesten keskuudessa esiintyi muutosvastarintaa, ja osa vastanneista kuvasikin, kuinka organisaation toimintatavat fuusion jälkeisessä uudessa organisaatiossa olivat muuttuneet monimutkaisemmiksi ja vaikeuttaneet työskentelyä ja päätöksentekoa. Monet esimiehet toivat myös esille fuusioituvien organisaatioiden kulttuurien ja toimintatapojen erot, jotka nyt uudessa organisaatiossa aiheuttavat jännitteitä:

E21: ” --- Yleisenä kokemuksena fuusioprosessista ja organisaation alkutaipaleesta voi todeta, että ***:n toimintatavat, päällikkövaltaisuus ja byrokratia on jyrätty tähän organisaatioon. Vaikea tuntee innostusta ja työn iloa.”

5.4 Luottamuksen monitasoinen kehittyminen kohdeorganisaatiossa fuusioprosessissa

Luottamus kahdenvälisissä (dyadic) suhteissa

Esimiesten ja alaisten välinen kahdenvälinen luottamus (dyadic) kehittyy luonteeltaan spiraalinomaisena, itseään voimistavana kehänä, jossa luottamus näyttäytyy jatkuvasti muotoutuvana ja kehkeytyvänä prosessina (Ikonen 2013). Kohdeorganisaatiossa luottamus ilmenee ja kehittyy toimijoiden välisissä vuorovaikutussuhteissa ja se perustuu avoimuuteen ja ns. työn

arkiseen sujuvuuteen, josta myös Koivumäki (2008) puhuu. Luottamuksen kehittämisessä ilmenee erityisiä hetkiä, episodeja, jolloin kahdenvälinen luottamus saattaa pyrähtäen vahvistua tai vastaavasti nopeasti rapautua (Ikonen 2013).

Organisaation muutostilanne on yksi luottamuksen kehittymiseen vaikuttava tilanne, joka voi joko vahvistaa tai murtaa toimijoiden välistä luottamusta. Kyselyn perusteella suurin osa kohdeorganisaation henkilöstöstä koki, että toteutettu organisaatiofuusio ei ollut heikentänyt heidän luottamustaan lähimpiin esimiehiin, vaan luottamus oli säilynyt ennallaan tai jopa vahvistunut muutoksen seurauksena. Laineen (2008) mukaan muutostilanteessa luottamus esimiestä kohtaan voi säilyä, vaikka luottamus organisaatiota kohtaan murenisikin. Myös tässä kohdeorganisaatiossa henkilöstö koki saaneensa muutosprosessin aikana tukea lähimmiltä esimiehiltään muutoksen läpiviemisessä ja myös vuorovaikutus lähimmän esimiehen kanssa oli säilynyt hyvänä koko muutoksen ajan. Seuraavat sitaatit kuvaavat tätä:

A7: ”Lähiesimiehet ovat edelleen hyviä ja taitavia. ***:n ylin johto ja hallitus eivät nauti enää luottamustani.”

A57: ”--- Organisaatiossa on myös monta esimiestä, jotka hoitavat työtehtäväänsä erinomaisesti ja joita kohtaan tunnen aitoa kunnioitusta. Näillä esimiehillä on aikaa kohtaamiseen, ja kohtaaminen tapahtuu tasavertaisessa hengessä. Esimiesten kyky toimia omassa tehtävässään on toki riippuvaista heidän itsensä saamasta tuesta ja organisaation ilmapiiristä, jossa työskennellään. Korostuuko täällä kilpailuhenkisyys, jossa jokainen joutuu pitämään itsestään huolta vai yhteisöllisyys, jossa tietää saavansa tukea, kun sitä tarvitaan.”

A103: ”Lähiesimieheen ei ole luottamus horjunut, ylimmällä portaalla istujien en usko ymmärtävän millä tuntemuksilla alaiset ovat muutoksen käsitelleet.”

Luottamus organisaatiota kohtaan

Kohdeorganisaatiossa henkilöstön luottamus organisaatiota kohtaan heikentyi fuusion seurauksena. Vastausten perusteella muutostilanteessa koettu epäluottamus kohdistettiin organisaation ylimpään johtoon, joka edusti organisaatiota ja oli fuusiota eteenpäin vievä ja toteuttava taho. Sen sijaan lähiesimies tai alempi johto näyttäytyivät henkilöstön näkökulmasta fuusiossa ”välikätenä” ylemmän johdon ja alaisten välillä, jolloin luottamus lähimpään esimieheen ei heikentynyt. Seuraavat vastaukset kuvaavat tyytymättömyyttä ja epäluottamusta organisaatiota tai ylintä johtoa kohtaan:

A82: ”--- Yksikön johto ei kuule, tai ole kiinnostunut, siitä, mitä työpaikoilla tehdään. Tiimien järjestäminen on ollut surkeaa. Ei huolehdi siitä, että tiimit olisivat järkevän kokoisia lukumäärältään tai maantieteelliseltä sijainniltaan tai siitä, onko tiiminvetäjän mahdollista tavata koskaan tiimin jäseniä kasvotusten.”

E15: ”Organisaatiota kohtaan ei enää vuosiin ole löytynyt luottoa ja muutoksesta loppukin on hävinnyt.”

A103: ”Epävarmuus tulevaisuudesta. Säästöistä puhutaan paljon, mutta johto ei tunnu uskaltavan sanoa suoraan mitä se tarkoittaa. Lehdistä saa lukea uutisia jotka koskevat koko henkilöstöä. Ei tule tunnetta että toimitaan avoimesti - päinvastoin.”

A 73: ”---Ylempi johto ryhmäpäälliköitä myöten elää irti arjen todellisuudesta.”

Ylimmän johdon koettiin jääneen kauaksi muusta henkilöstöstä sekä vuorovaikutuksen organisaation ylimmän johdon ja muun henkilöstön välillä olleen fuusioprosessin aikana vähäistä, mikä heikensi luottamusta organisaation ylintä johtoa ja organisaatiota kohtaan. Moni kyselyyn vastannut koki myös, että fuusion myötä organisaation ylempi johto oli edelleen etäännyttänyt muusta henkilöstöstä:

E22: ”Esimiesten etäläsnäolo on sanana helvetin hieno, mutta käytännössä vitsi.”

Useissa vastauksissa tuotiin myös ilmi, kuinka luottamus uutta, fuusiossa syntynyttä organisaatiota kohtaan oli lähtenyt kehittymään positiivisesti, henkilöillä oli ollut positiivisia odotuksia muutoksen jälkeisestä ajasta, mutta luottamus oli huonojen kokemusten tai heikon esimiesten ja alaisten välisen vuorovaikutuksen seurauksena lähtenyt kehittymään negatiivisesti. Seuraavat sitaattit kuvaavat tätä tilannetta:

E6: ”Alkuvaihe oli positiivinen ja paljon odotuksia tulevaisuudesta. Mitä pidemmälle fuusioprosessi eteni, sen negatiivisempaan fuusion näki. Mielipiteen muodostumiseen vaikutti yhdistyvien organisaatioiden todella suuri kulttuuriero, emme olleet samalla ajatustasolla. --- Tuo oli yksi tekijä. Toisena vaikuttavana tekijänä koin rekrytoinnit, jotka oli holtittomasti toteutettu --- Myös fuusioituneiden organisaatioiden sanelupolitiikka ihmetytti”

A15: ”--- odotin innolla uusia työkavereita ja työtapoja heidän mukanaan. Eli alussa olimme hyvinkin positiivisia. Yhdistymisen jälkeen tuli sittenkin yllätyksenä, kuinka paljon ihan käytännön asioita on ratkaistavana. Ja uusia työkasvoja on työpisteeseemme uskaltanut vasta kaksi. Tilanne on siis palautunut maan kamaralle, neutraalille tasolle.”

A30: ”Valitettavan negatiivinen, lupaava alku kääntyi negatiiviseksi kokemukseksi --- Kukin veti omaan pussiin ja omassa kotipesässä haukkui toisia selän

takana. Unohdettiin että luotiin yhteistä ja kukin vain halusi mahdollisimman monta omaa vanhaa käytäntöään siirtää uuteen organisaatioon. Ei aloitettukaan puhtaalta pöydältä.. Päätökset tehtiin liian usein johtajien toimesta kuulematta asiantuntijoita---

A91: ”Mukaan lähtiessäni olin innokas enkä lainkaan muutosvastainen, koska halusin olla kehittämässä organisaatiota. Todellisuus löi vastaan rajusti ja minusta tuli muutosvastainen, mitä en todellisuudessa ole. Oli selvää, että yksi laitoksista oli päättänyt ”voittaa” ja saada vallan itselleen, mikä on hämmästyttävää, koska kyseessä ei ollut kilpailu. --- Lähes kaikki keinot olivat käytössä, esim. kähmintä, mustamaalaaminen jne. --- Alussa reilua peliä ja avoimuutta kannattaneetkin joutuivat alistumaan ylivoiman edessä. Ne, jotka kapinoivat, joutuivat syrjään eikä heidän osaamistaan arvostettu. --- Olen pettynyt fuusioon --- kehitystyö on ollut turhaa ---- eikä henkilökuntaan luoteta, vaan se on välttämätön paha. ---”

Luottamus ryhmätasolla

Luottamuksen kehittymisessä ryhmätasolla voitiin havaita kyselyn perusteella kahdenlaista kehityssuuntaa. Luottamus lähimpiä, entisestä organisaatiosta siirtyneitä kollegoita kohtaan oli säilynyt ennallaan tai jopa vahvistunut, mitä seuraavat sitaattit kuvaavat:

A91: ”--- Kollegoiden suhteen olemme osittain samassa veneessä, aina on niitä, jotka voittavat, ja niitä, jotka häviävät. Mutta se ei sinänsä huononna luottamusta. ---”

A37: ”Luottamukseni työkavereihini ja kollegoihin on hyvä. Töitä tehdään ryhmässä ja yhteishenki on hyvä. Luottamus omaan lähimpään esimieheeni on olemassa, mutta luottamusta kuvaa hyvin sana neutraali. Tämä johtuu siitä, että esimieheni on etäinen ja emme ole paljoakaan yhteyksissä (esimieheni on toisessa toimipaikassa). Luottamus vallitsevaan organisaatioon on tällä hetkellä epävarma / huono. Suurin syy tähän on se, että oman työpaikkani jatkuvuus on vaaka-
kalaudalla”

Sen sijaan uutta esimiestä, uutta tiimiä ja uusia kollegoita kohtaan luottamuksen rakentaminen oli vasta alkutaipaleella. Fuusion seurauksena organisaatiossa oli rakennettu uudet tiimit ja moni oli myös saanut uuden esimiehen tai uusia alaisia. Osalla kyselyyn vastanneista myös esimies oli siirtynyt kokonaan toiselle paikkakunnalle, jolloin vuorovaikutus esimiesten ja alaisten välillä oli muuttanut muotoaan ja osin myös vähentynyt, mikä vaikutti uuden luottamuksen kehittymiseen. Vastaajat toivat esille, etteivät vielä pysty määrittelemään luottamustaan ainakaan sellaisissa tapauksissa, joissa esimies tai kollegat ovat uusia tai jos he ovat kaukana:

A27: ” Kaikki on etääntynyt. Olen osa organisaatiota, joka on minulle vieras. Eikä vieraaseen uskalla luottaa. Sieltä voi odottaa mitä tahansa. On ikävä sitä pientä, maksimissaan 15 hengen yhteisöä, jossa joku vuosi sitten ennen toimipaikkojen lakkauttamista sain tehdä mielenkiintoista työtä. Siellä kaikki tunsivat toisensa, --- ja tulosta tuli. Nyt --- tunnen olevani kovin yksin ---”

A102: ”Uusi organisaatio ja esimies eivät automaattisesti nauti mitään kunnioitusta minkään aiemman pohjalta, mutta lähtöoletus tietenkin on, että näihin kaikkiin tahoihin pitäisi jatkossakin voida luottaa, mikä uusien kollegojen kanssa kyllä vaatii aikaa ja yhteistyötä, ennen kuin yhteisöllisyyden tunne ja luottamuksellisuus vahvistuvat.”

A96: ”Esimiestäni en tunne entuudestaan henkilökohtaisesti eikä hän ole samassa toimipaikassa, joten luottamuksen rakentuminen ottaa jonkin verran aikaa.”

Luottamuksen rakentuminen vaatii aikaa ja kokemuksia toisen osapuolen toiminnasta, mikä edistää molemminpuolisen luottamuksen syntymistä (Laine 2008). Monessa vastauksessa tuotiin kuitenkin esille, ettei henkilö ollut vielä valmis luottamaan uusiin, toisista fuusioituviin organisaatioista tullessiin kollegoihin, ja että uusia kollegoita kohtaan vallitsi epäluottamus. Seuraava sitaatti kuvaa tällaista tilannetta:

E7: ” Luottamus osaan ***:stä tullessiin kollegoihin on pakkasen puolella fuusiokokemusten perusteella.”

Fuusiotilanteessa, joissa organisaatiot tulevat uuteen organisaation erilaisista lähtökohdista ja organisaatiokulttuureista, voi henkilöstön välillä ilmetä epäluottamusta ja epäluuloja. Vastauksen perusteella monet mielsivät tilanteen kilpailuna, jossa tuli puhalttaa yhteen hiileen ”entisten” tai ”vanhojen” kollegojen kanssa tai varmistaa oma selusta. Fuusion jälkeisessä organisaatiossa vallitsee yhä selkeä kahtia jako; on *me* ja sitten ovat fuusiossa tulleet *ne* toiset kollegat. Seuraavat vastaukset kuvaavat organisaatiossa vallitsevaa kahtiajakautuneisuutta ja epäluottamuksen ilmapiiriä:

A56: ”Koska fuusioprosessi tuntuu monin tavoin epäonnistuneelta, myös luottamus ylempään johtoon on vähentynyt. Luottamus lähiesimieheen ja kollegoihin on pysynyt samana tai jopa parantunut yhteenkuuluvuuden tunteen lisääntymisen, avoimen kommunikaation ja avunannon myötä.”

A68: ”--- koen vaikeana sen, että osa työntekijöistä näkee vielä vanhat organisaatorajat eikä halua tehdä yhteistyötä tai aloitteita vanhojen organisaatorajojen yli. Tiivistäen: Luotan esimiehiin. Luotan vanhoihin tuttuihin kollegoihin, mutta vain vanhassa yhteistyössä. Rivityöntekijöiden kykyyn ja motivaatioon rakentaa

fuusiota en luota ollenkaan. Poikkeuksiakin löytyy, mutta paljon on muutosvastarintaa.”

A94: ”Epävarmuus omasta työstä jatkuu samalla tavalla kuin edellisen organisaation aikana. Luottamus entisen organisaation työtovereihin on kasvanut entistään ja pientä kyräilyä toisista organisaatioista tullessiin on havaittavissa.”

E14: ”(uusi) esimieheni on minulle entuudestaan tuntematon ja aivan eri alalta, ex-****äinen. Hänen toimipisteensä on toisella puolen maata, joten olemme tavanneet vain videolla. Ihmisenä hän vaikuttaa kyllä mukavalta ja täysipäiseltä, mutta mitään substanssiin liittyvää tukea on tietysti turha odottaa. Aiempi esimieheni oli oman alani professori, jolla oli sentään ymmärrystä tutkimusalaani kohtaan ja näkemystä siinä suhteessa. Epäilen pystyykö tai edes haluaako nykyinen esimieheni tulevaisuudessa pitämään alaistensa puolta, ainakaan tasapuolisesti - luultavasti hänen oma alansa on kuitenkin lähinnä sydäntä.”

A44: ”Täytyy varmistaa oma paikkansa ja odottaa, kun organisaatorakenne selvenee. Kollegoiden väleille tulee varmasti kilpailua, jos ihmiset tappelevat samoista rahoista. Myös entisten laitosten välinen yhteistyö voi rakoilla, jos rahasta tulee riitaa. Hyvien työkaverien kanssa tulee pidettyä yhtä, jotta pärjää toiminnassa.”

Salailu, kyräily ja kontrollointi ovat tyypillisiä toimintamalleja tilanteessa, joissa työpaikan sisäiset luottamussuhteet ovat rikkoutuneet tai ne horjuvat (Savolainen 2011, 127). Luottamus testataan päivittäisjohtamisessa ja organisaation johdon kyvyissä luoda uutta, yhtenäistä organisaatiokulttuuria. Keskeistä on kuinka osaava, aito, uskottava sekä ennustettava ja hyvántahainen esimies on (Alho 2011). Johtajien odotetaan kohtelevan kaikkia organisaation jäseniä tasapuolisesti tilanne- ja taustatekijöistä riippumatta. Samalla johdon tulisi kuitenkin yrittää ymmärtää ja huomioida organisaatiokulttuurien erot ja ominaispiirteet (Turpeinen 2011, 56). Jotta luottamuksella olisi katetta myös päivittäisessä johtamisessa, tulee esimiehen olla luottamuksen arvoinen, minkä johtaja voi osoittaa vain tekojensa kautta. Johtajan tulee kyetä edistämään muutosta organisaatiossa, mikä näkyy tavassa, jolla hän viestii muutoksesta ulospäin. Onko hän uskottava? Uskooko hän aidosti ajamaansa asiaan vai viljeleekö negatiivista muutospuhetta:

E12: ”Jotenkin kornia kuulla saman johtajan suusta, joka juuri on pitänyt ”Tämä muutos on tarpeellinen ja *** tulee mahtava laitos” alustuksen kokoustauolla tai toisessa tilaisuudessa, miten tästä tulee tutkimuksen tuho...että kyllähän me kaikki tiedetään, miten tässä käy, mutta tätä mantraa nyt vaan on annettu tehtäväksi hokea. Ja autuaita ovat uskovat.”

Muutostilanteessa kulttuurien yhteensovittaminen ja luottamuksen rakentaminen on paljolti lähiesimiesten vastuulla. Tässä esimiehet ovat haasteellisessa tilanteessa. Johtajilta odotetaan järjiperäistä ajattelua ja puolueettomuutta, joka voi ajoittain olla vaikeaa:

E14: ”Organisaatioon on erittäin vaikea luottaa. *** jyräsi valmisteluvaiheessa - ja ilmeisesti huijasikin - päätelleen siitä, että nyt ainakin osa johtotehtävissä olevista kertoo ***:n tuoneen fuusioon niin paljon alijäämää mukanaan, että niitä tullaan kattamaan toisten organisaatioiden rahoilla. Aika tympeää sen jälkeen kun *** elvisteli pari vuotta sillä, kuinka he ovat tutkimusrahoituksen hankinnassa paljon parempia kuin me muut. Nyt kupla on sitten puhjennut ja me muut maksamme tämän ”Kreikan” laskuja. --- Miten on voitu toimia näin?? ”

5.5 Sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys luottamuksen kehittymiselle

Muutosvaiheelle ominaista on tiedotukseen ja vuorovaikutukseen liittyvä epävarmuus, mikä voi lisätä epäluottamusta organisaation jäsenten tai ryhmien välillä. Vastausten perusteella fuusioprosessin aikaiset sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen käytänteet organisaation johdon ja henkilöstön välillä heikensivät henkilöstön kokemaa luottamusta erityisesti organisaation ylintä johtoa sekä uutta, fuusiossa syntynyttä organisaatiota kohtaan:

A70: ”--- Entistä esimiestä kohtaan luottamus kaventui myös. Tämä johtuu myös heikosta tiedottamisesta ja alaisen huomioon ottamisesta esim. siitä, mihin yksikköön ja tiimiin jatkossa sijoitetaan.”

A60: ”Fuusioprosessin aikana esimieheni viesti prosessista parhaansa mukaan. Muuten viestintä oli aika sekavaa, minkä vuoksi epävarmuus fuusion käytännön vaikutuksista oli aika pinnalla koko ajan. --- Olen myös kokenut, että henkilökuntaa ei juuri kuunnella. Muodollisesti kyselyitä ja äänestyksiä kyllä järjestetään, mutta niiden vaikutus toimintaan on jäänyt hyvin hämäräksi.”

A119: ”Luulin, että meitä kuunneltiin, mutta en tiedä. Tällä hetkellä luottamukseni on hyvin heikko---”.

Tässä organisaatiofuusiossa sisäinen viestintä ja vuorovaikutus perustuivat erilaisten sähköisten viestimien ja -kanavien käyttöön sekä organisaation johdon järjestämiin tiedotustilaisuuksiin muutosprosessin eri vaiheissa, joissa tiedotettiin fuusiosta ja sen vaikutuksista. Lisäksi henkilöstöä osallistettiin päätöksenteon eri vaiheissa mm. Webropol-kyselyiden avulla. Joensuun (2006) mukaan asiantuntijoina työskentelevät henkilöt kokevat organisaation sisäisen viestinnän enemmän jakamisena, mahdollisuutena osallistua itse päätöksentekoon ja yhteisöllisyyden muodostajana, jolloin ylhäältä johdettu viestintä ei kykene palvelemaan heidän tar-

peitaan, mikä tuli ilmi myös tämän kyselyn vastauksista. Kohdeorganisaatiossa työskentelevät asiantuntijat ja tutkijat kertoivat tarvitsevänsä enemmän epävirallista viestintää ja mahdollisuutta itse osallistua päätöksentekoon, mitä seuraavat sitaattit kuvaavat:

E11: ” Olisin toivonut todellista henkilökohtaista vuorovaikutusta”

E3: ”Enemmän keskustelua ja yhdessä päättämistä. Nyt saneltiin kaikki ylhäältä. Ei perusteluja päätöksille”

A19: ” Oli pääasiassa näennäisvaikuttamista: mahdollisuus vaikuttaa organisaation värimaailmaan. Mutta ei ollut mahdollista vaikuttaa sijoittumiseen ja siihen liittyvät asiat salattiin tosi tehokkaasti. Lähimmän esimiehen kanssa vaihdettiin tietoja ilman sen suurempia salailuja.”

A15: ”Ylimmän johdon näkeminen --- henkilöstötilaisuuksissa on yllättävän tärkeää!”

Vastausten perusteella henkilöstön kokemukset fuusioprosessin aikaisesta organisaation sisäisestä vuorovaikutuksesta olivat kahtiajakoiset; vaikka muutosviestintää ja erityisesti lähiesimiehen ja alaisten välistä vuorovaikutusta koettiin olleen riittävästi, kokonaisuudessaan vuorovaikutuksen koettiin olleen vähäistä, viestinnän salailevaa ja avoimuuden heikentyneen kautta koko organisaation. Pienissä yhteisöissä sekä lähiesimiesten ja alaisten välisissä suhteissa vuorovaikutus oli avointa ja tieto kulki suoraan. Moni vastaaja kritisoikin erityisesti organisaation ylimmän johdon tapaa viestiä muutoksesta sekä ylimmän johdon vähäistä vuorovaikutusta organisaation muun henkilöstön kanssa. Fuusion jälkeisessä uudessa organisaatiossa myös esimiesten ja alaisten väliset vuorovaikutussuhteet olivat muuttuneet, mikä oli synnyttänyt `aukkoja` tiedonvälitykseen, joita ei oltu ainakaan vielä saatu paikatuiksi:

A34: ”En ymmärrä, miksei voitu viestiä asioista?”

A100: ” Erittäin negatiivinen kokemus. Nimitetään johtoryhmä ja ohjausryhmä ja niihin henkilökunnan edustaja ja leikitään vuorovaikutusta. --- Kuvaavaa noiden mainittujen ryhmien merkitykselle on se, että jompikumpi niistä äänesti jouklukortin sisällöstä. Aivan ilmeisesti ainoa asia, jossa ryhmä koki itsellään olevan valtaa!”

A88: ” Luonnollisesti yritettiin vaihtelevia keinoja. Kuitenkin kuvaavaa oli, että tuon tuostakin joku totesi: ai, milloin siitä on ollut tietoa? Henkilöstökyselyt oli yksi ihmettelyn aihe. Niissä kyllä saatettiin kysyä meidän mielipidettä, mutta se ei näy lopputuloksessa. Mielipiteestä toteutukseen tie on ollut aivan toisenlainen kuin kansan halu.”

Fuusiossa käytetyt sisäisen viestinnän keinot ja vuorovaikutus koettiin vääränlaisiksi ja henkilöstö olisi kaivannut erityisesti kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta henkilöiden välillä sekä mahdollisuutta vaikuttaa päätöksentekoon. Vastausten perusteella henkilöstö koki myös, ettei saanut oikeanlaista tietoa tai saatu tieto ei vastannut heidän todellisia tarpeitaan:

A38: ”Nettisivuilla tiedotus oli asiallista. Koko organisaatiota koskevat, videona välitetyt tiedotustilaisuudet keskittyivät usein lähes koomisuuteen asti muutosprosessin ja muutosjohtamisen, sekä fuusion toteuttaneiden johtajien ylistykseen.”

A112: ”Se että tiedotetaan pidetyn jonkin kokouksen, ja että asioista keskusteltiin ei ole riittävästi tiedottamista. Hyvään tiedottamiseen olisi kuulunut asioita kuten kuka, mitä, miksi, tavoitteet, päätökset, päätösten perusteet.--- Henkilöstön osallistaminen oli olematonta. --- Kun on kyse asiantuntijaorganisaatiosta, niin silloin asiantuntijoita pitäisi kuunnella ja tämä jäi itse toiminnan osalta toteuttamatta. Suurin osa valmistelusta kului riitelyyn hallinnollisista järjestelmistä.”

A110: ” Oikeata tietoa --- tosi vähän ja huonosti löydettävissä. (Intranetissä) keskusteluun olisi pitänyt pystyä osallistumaan anonyymisti, koska oman nimen tuomista pelättiin tuoda esiin tällaisessa tilanteessa, johon liittyy henkilöstön vähentämistarpeita. Keskusteluihin osallistui aivan mitätön määrä henkilöitä verrattuna laitosten yhteenlaskettu henkilöstömäärään, eli tämä sinänsä jo osoittaa, että vuorovaikutusyritys epäonnistui.”

Henkilöstön tyytyväisyyttä organisaation sisäiseen vuorovaikutukseen organisaation eri tasoilla ja fuusion eri vaiheissa kysyttiin myös käyttäen viisiportaista Likert-asteikollista kysymyksenasettelua, jolloin voitiin havainnoida paremmin eroja esimiesten ja alaisten välillä.

Taulukko 7. Henkilöstön tyytyväisyys organisaation sisäiseen vuorovaikutukseen fuusion eri vaiheissa

Kerro, kuinka tyytyväinen olet tällä hetkellä (1 = erittäin tyytymätön, 5 = erittäin tyytyväinen)	Esimies	Alainen
Esimiesten ja alaisten väliseen vuorovaikutukseen fuusioprosessin aikana	2,82	2,50
Vuorovaikutukseen lähimmän esimiehesi kanssa	3,23	3,25

Vuorovaikutukseen omassa työyhteisössäsi (esim. tiimi, ryhmä, projekti)	3,41	3,07
Vuorovaikutukseen fuusion jälkeisessä organisaatiossa	2,32	2,28

Vastausten perusteella kohdeorganisaation henkilöstö oli melko tyytyväinen vuorovaikutukseen lähimmän esimiehen ja kollegoiden kanssa, mikä tukee myös avovastauksista tehtyä tulkintaa. Sen sijaan organisaatiotasolla tapahtuvaan vuorovaikutukseen ja sisäiseen viestintään oltiin tyytymättömpiä (Taulukko 7). Vastauksista voidaan havaita, että kyselyyn vastanneet esimiehet olivat tyytyväisempiä kuin alaiset. Moni vastaaja toi esille, ettei pysty vielä lyhyen ajan perusteella arvioimaan vuorovaikutusta ja sen laatua uudessa organisaatiossa, mikä voi vaikuttaa vastaajien arvioon vuorovaikutuksen tasosta tällä viisiportaisella asteikolla.

Muutostilanteessa huhut voivat muodostua ainoaksi luotettavaksi tiedonlähteeksi henkilöstön keskuudessa. Tällöin tiedontarvetta täytetään muutospuheella ja huhuilla, mikä voi entisestään heikentää luottamusta ja lisätä muutosvastarintaa muutosta kohtaa. Muutostilanteessa työyhteisön kielenkäyttö voi muuttua ja keskinäisessä viestinnässä aletaan toistaa tiettyjä termejä (Gilsdorf 1998; Ylikoski & Ylikoski 2009), kuten tässä tapauksessa *‘löysät pois’*, *‘poisvalitseminen’*, *‘tehostamistarpeet’* jne. Tehdyn kyselyn perusteella kohdeorganisaation ilmapiiriä muokkasi vahvasti ns. muutospuhe, joka muodostui epävirallisina kuulopuheina, huhuina kahvipöytäkeskusteluissa. Seuraavat vastaukset kuvaavat muutospuheen ilmenemistä kohdeorganisaatiossa:

E6: ”Tiedon vähäisyydestä tai epämääräisyydestä on seurannut huhuja. Epämääräinen kieli tai informaatio johtaa monitulkintaan. Lisäksi erilaisilla teknisillä keinoilla estettiin joihinkin asioihin vaikuttaminen (mm. toteamukset asia ei ajankohtainen, asia on jo päätetty, tästä ei keskustella)”

A42: ”Epävirallisen kahvipöytäinformaation vaikutus oli merkittävä. Ja sen sävy ei ainakaan lisännyt luottamusta.”

A32: ”--- kahvipöytäkeskustelujen kautta kantautuneet tiedonjyvät eivät aina vastanneet sitä mielikuvaa, jonka intran viestintä välitti. Esimerkiksi eri fuusioorganisaatioiden toimintakulttuureista ja niistä todennäköisesti fuusion jälkeen aiheutuvista ristiriidoista olisi ollut hyvä saada tarkempi kuva ennen fuusioita.”

Muutostilanteessa luottamus voi murentua ja epäluottamuksen ilmapiiri saada sijaa, jos johtaja ei osoittaudu luottamuksen arvoiseksi. Esimiehet saattavat tarkoittamattaankin murentaa luottamusta passiivisella tai välinpitämättömällä käyttäytymisellään (Ikonen 2013, 8). Myös johtajat voivat viestinnässään käyttää muutospuhetta, joka ei edistä luottamuksen rakentumista. Työntekijät reagoivat esimiehen välinpitämättömyyteen tai epäluottamusta aiheuttavaan käytökseen voimakkaasti riippumatta sen syystä:

E14: ”Erityisesti on jäänyt mieleeni ***:n johtajien pitämä esitys ***:n saattamisesta hyvään tulokuntoon ja siinä kohta, jossa he kehuivat kuinka sakinhiivutus hoitaa ulkopuolista rahaa hankkimattomat ihmiset ulos talosta! --- vilpitön riemu siitä, miten henkilöstön laittaminen ahtaalle saa porukat puristamaan itse (syrjinnällä, työpaikkakiusaamisella ??) heikomman aineksen ulos talosta, ilman että johdon tarvitsee ryhtyä mihinkään hankaliin toimiin, on jäänyt niin lähtemättömästi mieleen, ettei sitä pyyhi pois mikään. Tällaisella asenteella varustettuun johtoon ei mielestäni kenenkään ole syytä luottaa. ---”

Epäluottamuksen vahvistuessa syntyy erimielisyyksiä ja konflikteja. Organisaation ilmapiiri muuttuu sulkeutuneeksi ja jännitteiseksi, mikä voi vaikuttaa organisaation tulokseen. Mikäli luottamusta eri osapuolten välillä ei ole, sen korvaa tavallisesti valta ja kontrolli, salailu ja epäily ja juonittelu. (vrt. Savolainen 2011, 126). Myös tämän organisaation ilmapiirissä oli vastausten perusteella havaittavissa kiristymisen merkkejä, mitkä johtuivat esimerkiksi epävarmuuden ja keskinäisen kilpailun lisääntymisestä henkilöstön keskuudessa. Avoimuus ja yhteistyöhalu organisaatiossa vähenivät ja omiin töihin keskittyminen lisääntyi, kuten seuraavat sitaattit kuvaavat:

A57: ”Kilpailuhenkisyys ja ilmanpiirin kiristyminen on ilmeinen, kun työntekijöistä tekemällä tehdään toistensa kilpailijoita. Tämä edistää pahoinvointia ja ymmärrettävästi vähentää avointa kommunikaatioita ja keskinäistä luottamusta. Ylimmän johdon tulisi vakuuttavasti viestiä, että he ovat aina ja kaikessa henkilöstön puolella, sillä henkilöstö on --- ainoa ja todellinen pääoma, ydinresurssi.”

A47: ”Minulla ei ole luottamusta kenenkään, olen vain täällä töissä ja yritän olla ahkera”

5.6 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Arvioitaessa tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia tulee ottaa huomioon, ettei laadulliseen, kvalitatiiviseen tutkimukseen ja sen arviointiin voi soveltaa samanlaisia menetelmiä kuin kvantitatiivisen tutkimuksen arviointiin (Eskola & Suoranta 1998). Validiteetti laadulli-

sen tutkimuksen tapauksessa tarkoittaa, ovatko tutkijan tekemät tulkinnat oikeita, ja kuinka vakuuttavia ne ovat (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009).

Laadullinen tutkimus on usein konteksti- ja tilannesidonnaista. Myös tässä tapauksessa kyseessä oli yhdessä kohdeorganisaatiossa toteutettu case-tutkimus, mikä tulee ottaa huomioon tutkimustulosten tulkinnassa. Konteksti syntyy mm. tapauksen historiallisesta taustasta, kulttuuriympäristöstä, toimialasta sekä toimintaympäristöstä. Tapaus ymmärretään kontekstin kautta, lisäksi konteksti muovaa tapausta ja tapaus kontekstia (Eriksson & Koistinen 2005).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia ja lisätä ymmärrystä *luottamuksen monitasoisesta kehittämisestä fuusioprosessin aikana*. Tutkimuksessa tarkasteltiin asiantuntijaorganisaatiossa työskentelevien henkilöiden näkemyksiä luottamuksesta, toteutuneesta fuusiosta sekä organisaation sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen merkityksestä luottamuksen kehittymiseen organisaation fuusiotilanteessa. Tutkimuksessa käytetty aineisto kerättiin käyttäen Webropol-kyselytyökalua ja kysely lähetettiin sähköpostitse organisaation jäsenille. Kyselyyn saatiin 145 vastausta.

Vaikka aineisto on niukka pitkälle menevien johtopäätösten tekemiseen organisaation sisäisistä luottamussuhteista, voidaan tällä 145 vastaajan aineistolla kuitenkin tehdä päätelmiä organisaatiossa toimivien esimiesten ja alaisten käsityksistä luottamuksesta sekä organisaation fuusioprosessin aikaisten vuorovaikutus- ja viestintäkäytänteiden vaikutuksesta luottamuksen kehittymiseen.

Koska kyseessä on case-tutkimus, jossa tutkittiin yhden organisaation tilannetta ja henkilöstön mielipiteitä, eivät tutkimuksen tulokset ole sellaisenaan yleistettävissä muiden organisaatioiden muutostilanteisiin tai luottamussuhteisiin. Tuloksia on kuitenkin mahdollista analysoida laajemmasta kontekstista; miten luottamus organisaatiomuutoksessa kehittyy eri tasoilla tai mitä tämän kohdeorganisaation muutoksesta on mahdollista oppia. Tulokset tuovat näin lisää näkemystä luottamusta, muutosta ja vuorovaikutusta koskevaan akateemiseen keskusteluun. Vahvan organisaatiosidoksensa ansiosta tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää myös organisaatioiden esimiestyössä.

Tutkimuksessa tehty kyselytutkimus on toistettavissa. Tätä myös ehdotettiin tehtäväksi kyselyn palauteosiossa. Vastaukset ja niistä tehtävät tulkinnat saattaisivat kuitenkin olla erilaisia

toisena ajankohtana, toisen tutkijan tekeminä tai erilaisessa toimintaympäristössä. Lisäksi tulee huomioida, että laadullinen analyysi perustuu tutkijan omaan tulkintaan tutkimuksen aikana kerätystä kyselyaineistosta. Tässä tapauksessa työskentelin itse tutkimuksen kohteena olleessa organisaatiossa, mikä on vaikuttanut tulkintaani tuloksista.

6. Yhteenveto ja johtopäätökset

6.1 Tutkimustulosten yhteenveto

Tutkimuksen kohteena olivat 1700 henkilön julkisen asiantuntijaorganisaation fuusio sekä organisaatiossa työskentelevien esimiesten ja alaisten käsitykset luottamuksesta sekä luottamuksen kehittymisestä organisaatiomuutoksen aikana. Erityisesti tutkimuksessa keskityttiin tarkastelemaan fuusioprosessin aikaisen sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitystä luottamuksen kehittymiselle organisaation eri tasoilla. Tässä tutkimuksessa fuusioprosessia tarkasteltiin yksilöiden näkökulmasta, mikä on toistaiseksi ollut harvinaisempaa.

Tutkimus oli luonteeltaan laadullinen kyselytutkimus. Tutkimuksessa käytettävä aineisto koostui kohdeorganisaatiossa kerätystä kyselyaineistosta, joka analysoitiin käyttäen sisällön-analyysiä. Kyselyyn saatiin yhteensä 145 vastausta.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys liittyy sekä luottamusta käsittelevään että muutosjohtamista koskevaan tutkimustietoon. Luottamus on abstrakti käsite, jota ei voida määritellä yksiselitteisesti. Olennaista luottamukselle kuitenkin on, että se syntyy avoimessa vuorovaikutussuhteessa osapuolten välillä (Savolainen 2011, 122-123). Tässä tutkimuksessa luottamusta määriteltiin mm. Mayerin ym. (1995) ja Rousseau'n ym. (1998) mukaan, jolloin luottamukseen liittyy olennaisena riski haavoittuvuudesta. Tutkimuksen kannalta olennaista on luottamuksen tarkastelu dynaamisena, kehittyvänä itse itseään vahvistavana kierteenä, johon molemmat osapuolet voivat toimillaan vaikuttaa (Mäkipeska & Niemelä 2005; Savolainen & Ikonen 2015). Luottamuksen dynamiikka korostuu erityisesti muutostilanteissa.

Tutkimuksessa *organisaatiomuutosta tarkasteltiin ensisijaisesti luottamuksen kontekstissa*, jolloin muutokseen liittyvä teoria liittyy paitsi muutokseen prosessina, myös muutoksen aiheuttamiin kokemuksiin kuten muutosvastarintaan, henkilöstön näkökulmaan ja vuorovaikutuksen merkitykseen muutosprosessissa. Muutokseen liittyy epävarmuustekijöitä, jotka voivat lisätä ahdistusta, muutosvastarintaa ja epäluottamusta organisaation eri tasoilla. Tällöin tärkeää on *luottamuksen säilyttäminen, kehittyminen ja luominen muutoksessa; luottamusjohtajuus muutoksessa*. Organisaation johto voi edistää luottamuksen kehittymistä ja syntymistä avoimen vuorovaikutuksen kautta ja luoda luottamuksen ilmapiiriä myös muutoksen keskellä.

Keskeistä tässä on vuorovaikutus ja avoimuus eri osapuolten välillä (Laine 2008; Savolainen & Ikonen 2015).

Kohdeorganisaatiossa toteutetun kyselytutkimuksen perusteella esimiehet ja alaiset käsittivät esimiehen ja alaisen välisen luottamuksen suhteena, johon molemmat osapuolet vaikuttavat, mutta josta esimiehellä voidaan nähdä olevan suurempi vastuu. Tärkeitä luottamukseen vaikuttavia seikkoja olivat *molemminpuolinen avoimuus* ja *työstä suoriutuminen*. Asiantuntijaorganisaatioissa esimieheltä odotettiin tasapuolista kohtelua, rehellisyyttä ja läsnäoloa, kiinnostusta alaisiaan kohtaan. Luottamus on vastavuoroista. Luottamusta leimaa keskeisesti suhdenäkökulma ja luottamuksessa on ensisijaisesti kyse reilouden, avoimuuden ja rehellisyyden odotuksista toista osapuolta kohtaan (Savolainen 2011, 2013b). LMX- teorian näkökulmasta kohdeorganisaation esimies-alaissuhteissa vaihdannan aste oli pääosin korkealla tasolla (Mäkelä ym. 2013, 17); kommunikaatio on avointa, kaksisuuntaista ja kummankin osapuolen suoriutumista hyödyttävää, mikä lisäsi luottamusta esimies-alaissuhteissa. Taulukossa 8 on esitetty yhteenvetona, kuinka kohdeorganisaatiossa työskentelevät esimiehet ja alaiset hahmottivat luottamuksen esimies-alaissuhteissa.

Taulukko 8. Luottamukseen vaikuttavat tekijät esimies-alaissuhteessa kohdeorganisaatiossa

Esimiesten näkökulmasta:	Alaisten näkökulmasta:
Esimies-alaissuhteissa: Molemminpuolinen avoimuus Molemminpuolinen suoriutuminen työstä Esimiehen ominaisuuksina, luottamusta rakentavina piirteinä: Luottamuksellisuus/luottamuksenarvoisuus Kyky kuunnella, olla läsnä Mahdollistaminen Rehellisyys	Esimies-alaissuhteissa: Molemminpuolinen avoimuus Molemminpuolinen suoriutuminen työstä Esimiehen ominaisuuksina, luottamusta rakentavina piirteinä: Tasapuolisuus Vuorovaikutustaidot Kyky/ taito kunnioittaa alaisiaan Kiinnostus alaisista ja heidän työstään Pätevyys toimia tehtävässä

Tutkimuksen tulokset ovat yhteneväisiä mm. Koivumäen tutkimukseen (2008) julkisista asiantuntijaorganisaatioista, jossa ihanne-esimiestä luonnehdittiin demokraattiseksi *transformaa-*

tiojohtajaksi. Bassin ja Avolion (1990) mukaan transformationaaliseen johtajuuteen kuuluu alaisten inspiroiminen, osallistaminen, yksilöllinen kohtelu sekä ajatteluun kannustaminen. Transformationaalinen johtaja pyrkii myös *mahdollistamaan* sen, että organisaatiossa toimivat ihmiset kykenevät toimimaan parhaalla mahdollisella tasolla (Gromov & Brandt 2011, 67).

Laineen (2008, 5) mukaan luottamusta lähiesimieheen synnyttää ennen kaikkea esimieheltä saatu tuki ja avoin kommunikaatio esimies-alaisuhteissa. Lisäksi työn autonomia, tyytyväisyys palkkausjärjestelmään ja työroolien selkeys ovat yhteydessä vertikaaliseen luottamukseen.

Tutkimuksen kohteena olleessa organisaatiossa toteutettu organisaatiofuusio heikensi luottamusta *ryhmä- ja organisaatiotasolla*. Erityisesti henkilöstön luottamus organisaation ylintä johtoa kohtaan heikentyi fuusioprosessin seurauksena. Sen sijaan luottamus *kahdenvälisissä (dyadic)* suhteissa säilyi samalla tasolla tai jopa vahvistui muutoksesta huolimatta (Taulukko 9). Laineen (2008, 18) mukaan työyhteisöjen sisäisiä luottamussuhteita tarkasteltaessa tulee huomioida, että luottamus esimieheen ja organisaatioon ovat eri asioita. Ihannetapauksessa työntekijällä on korkea luottamus sekä esimieheensä että organisaatioon, mutta todellisuudessa luottamus esimieheen ja organisaatioon voivat vaihdella tai olla jopa ristiriitaisia (Laine 2008).

Tutkimuksen mukaan kohdeorganisaatiossa *luottamusta* uusiin, fuusiossa siirtyneisiin kollegoihin *ei ollut vielä syntynyt* tai heitä kohtaan tunnettiin epäluottamusta (Taulukko 9). Epäluottamuksen syntyyn vaikuttivat keskeisesti organisaatiossa vallitseva yleinen epävarmuus sekä vuorovaikutuksen ja avoimuuden puute, jotka organisaation muutostilanteessa aiheuttivat negatiivisen kierteen. Muutosprosessissa mielipiteet muodostuivat ”muutospuheen” ja huhujen perusteella, jotka aiheuttivat ristiriitojen syntymistä, muokkasivat työilmapiiriä, mikä hidasti fuusioituneiden organisaatioiden yhdentymistä. Sisäisiä ristiriitoja esiintyi. Tämän seurauksena epäluottamus sekä organisaation johtoa että uusia kollegoita kohtaan lisääntyi edelleen.

Taulukko 9. Luottamuksen kehittyminen organisaation eri tasoilla organisaatiofuusiossa, kyselytutkimuksen yhteenveto

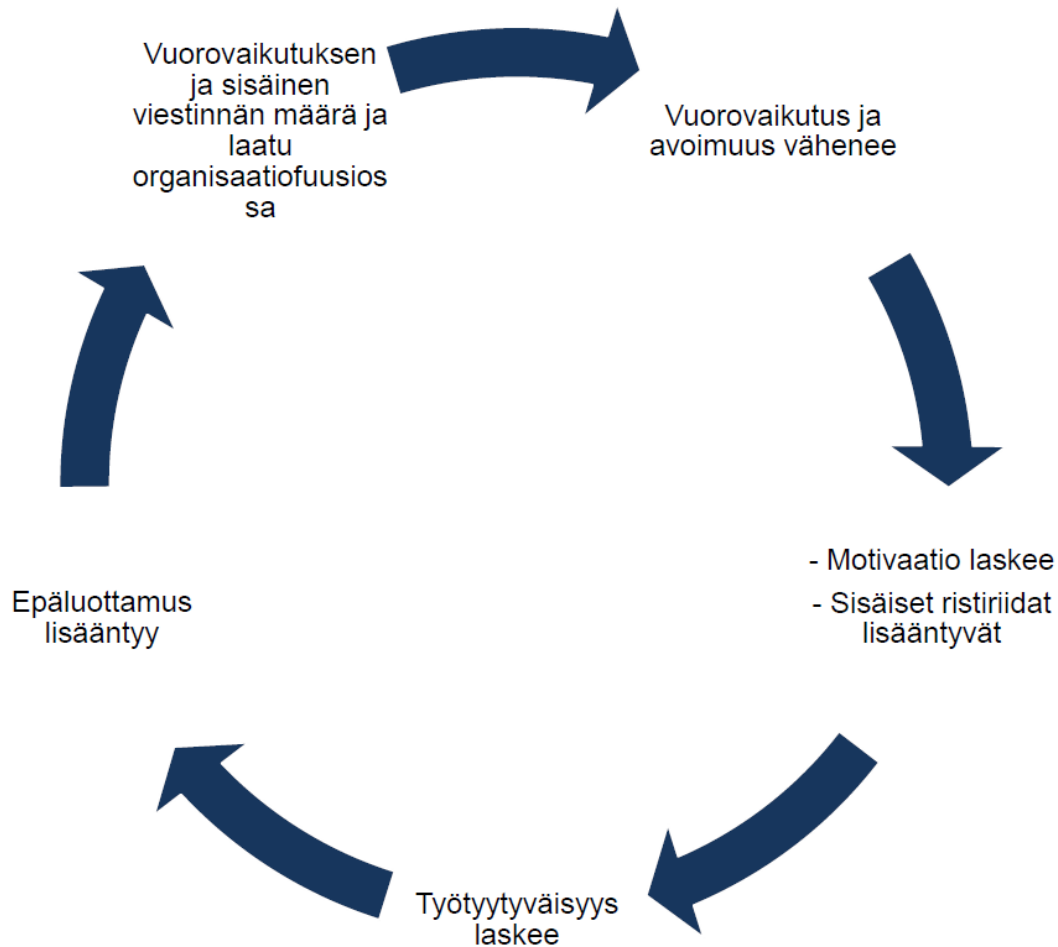
Luottamuksen kehittyminen organisaatiofuusiossa	
Kahden välinen esimies-alaisuhde (dyadic)	Säilynyt samana tai vahvistunut
Luottamus ryhmätasolla	
-Vanhat kollegat/tiimit	Säilynyt samana tai vahvistunut
-Uudet, fuusiossa siirtyneet kollegat/tiimit	Avoin, ei (vielä) luottamusta,
Luottamus organisaatiotasolla/luottamus organisaatioon	Heikentynyt, heikentynyt merkittävästi

Kyselyssä tuli esille myös positiivista tai neutraalia suhtautumista fuusiota kohtaan, mutta huomattavasti negatiivista vähemmän. Erityisesti esimiesasemassa toimivat henkilöt osasivat tarkastella fuusiota ikään kuin ”ulkopuolelta” ja tässä vastaajaryhmässä suhtautuminen fuusioon oli positiivisempi.

Turpeisen (2011) mukaan esimiesten ja alaisten arviot toteutuneesta fuusiosta voivat erota huomattavastikin riippuen siitä, kuinka paljon henkilöillä on ollut mahdollisuutta osallistua päätöksentekoon tai kuinka paljon hän on saanut tietoa muutosprosessin eri vaiheissa. Tässä tutkimuksessa esimiesasemassa toimivien henkilöiden käsitykset fuusioprosessista ja fuusioprosessin aikaisesta vuorovaikutuksesta olivat positiivisempia kuin muun henkilöstön *riippumatta heidän aiemmasta organisaatiostaan ennen fuusiota*. Tämä perustui luultavasti juuri siihen, että moni esimiesasemassa toimiva kyselyyn vastannut henkilö on osallistunut muita henkilöstöryhmiä aktiivisemmin fuusion valmisteluun. Fuusio-osapuolet eivät muodostakaan yhtenäisiä ryhmiä arvioidessaan organisaatiossa tapahtunutta muutosta, vaan organisaation jäsenten asemoitumiset ovat moninaisia ja tilanne- ja kontekstisidonnaisia (Turpeinen 2011).

Tutkimuksen keskeisenä johtopäätöksenä on, että paitsi fuusioprosessi itsessään, myös fuusioprosessin aikainen vuorovaikutus ja viestintä vaikuttivat negatiivisesti luottamuksen kehittymiseen muutosprosessin aikana. Vastausten perusteella kohdeorganisaation sisäinen vuorovaikutus ja viestintä muutostilanteessa koettiin riittämättömäksi, ja avoimuuden koettiin vähentyneen merkittävästi. Avoimuuden puute johti sisäisten ristiriitojen syntymiseen, kun tiedonvajetta paikattiin muutospuheella. Lisäksi vuorovaikutussuhteelle asetetut odotukset eivät

täyttyneet; *epätietoisuus* ja *epävarmuus* olivat sanoja, jotka toistuivat useissa vastauksissa. Avoimuuden ja vuorovaikutuksen vähenemisen seurauksena kehittyi epäluottamuksen kehä (Kuvio 14).



Kuvio 14. Negatiivisen luottamuksen kehä tutkitun organisaation muutoksessa

Vastaukset ovat subjektiivisia mielipiteitä, eikä niiden välttämättä voida tulkita edustavan koko henkilöstön näkemyksiä. Tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin tehdä johtopäätös, että *fuusioprosessissa käytetyt vuorovaikutus- ja viestintäkeinot vaikuttivat luottamuksen kehittymiseen* uudessa organisaatiossa. Kaikilta osin luottamus ei kehittynyt suotuisasti, vaan *syntyi epäluottamusta*. Valtaosa kyselyyn vastanneista ei-esimiesasemassa toimivista henkilöistä korosti avoimuuden, läsnäolon ja rehellisyyden merkitystä luottamukseen vaikuttavana

tekijänä. Vastaavasti he kokivat erityisesti organisaation sisäisen avoimuuden ja vuorovaikutuksen heikentyneen, mikä aiheutti epäluottamuksellisen ilmapiirin syntymistä.

Muutostilanteessa ihmisen hallinnan tunne usein horjuu ja ihmisellä on tarve varmistaa, että tuleva on selkeää ja turvallista (Ylikoski & Ylikoski 2009, 26). Turpeisen (2011) mukaan henkilöstön esittämiä negatiivisia tai kriittisiä mielipiteitä fuusioprosessista ei tulekaan ensisijaisesti tulkita johdon epäonnistumiseksi tai muutosvastarinnaksi, vaan kyseessä voi olla tyytymättömyys muutosprosessia kohtaan, ei *muutosta* tai uutta organisaatiota kohtaan. Vastaukset ilmensivät vastaajien aktiivista halua ja pyrkimystä osallistua muutosprosessiin sekä tyytymättömyytenä siihen, ettei tämä tavoite toteutunut. Vastaajien tyytymättömyys kumpusi osittain alhaiseen vuorovaikutuksen tasoon liittyvistä kokemuksista; henkilöstön antamaa palautetta ei huomioitu, eikä heillä ollut omien kokemuksiansa mukaan mahdollisuutta lainkaan osallistua päätöksentekoon heille tärkeissä asioissa (kuten sijoittuminen uudessa organisaatiossa). Organisaation sisäinen vuorovaikutus, erityisesti organisaation ylimmän johdon ja henkilön välillä ei toteutunut. Epävarmuutta aiheuttivat myös paitsi vanhojen vuorovaikutuskanavien katkeaminen, myös se, etteivät uudet olleet vielä vakiintuneet käyttöön (vrt. Koschke ym. 2011).

Tutkimuksen kohteena olleen organisaation fuusioprosessissa voidaan tunnistaa samoja ongelmia kuin mm. Aalto-yliopiston sekä THL:n fuusioprosesseissa, joissa fuusion aikainen organisaation sisäinen vuorovaikutus ja sisäinen viestintä vaikuttivat luottamuksen kehittymiseen. Tiedotusta tarjottiin runsaasti ja henkilöstölle tarjottiin runsaasti tietoa kaikissa fuusion vaiheissa. Tästä huolimatta henkilöstön keskuudessa syntyi voimakas kokemus ulkopuolisuudesta ja epätietoisuudesta. Fuusiossa käytetyt viestintä- ja vuorovaikutuskeinot antoivat henkilöstölle etäisen kuvan organisaatiosta ja erityisesti ylimmästä johdosta (Koschke 2011).

Aalto-yliopiston fuusiossa muutosprosessin aikana panostettiin muutosviestintään, mikä näkyi erityisesti johtoportaan tyytyväisyytenä viestintään. Tästä huolimatta henkilöstölle osallistuminen ei yhdistynyt vaikuttamisen tunteeseen. Erityisesti verkkokeskusteluista jäi näennäisdemokratian tuntu eikä nähty, mihin keskustelut ja kannanotot johtavat vai johtavatko mihinkään (Koschke 2011). Sama ilmiö voitiin havaita tässä kohdeorganisaatiossa.

Työntekijän sitoutumiseen uuteen fuusiossa syntyneeseen organisaatioon vaikuttaa vahvasti se, että esimies osoittautuu luottamuksenarvoiseksi, mikä liittyy sekä johtajan persoonaan että

käyttäytymiseen (Häkkinen 2012). Esimies luo edellytykset työskentelylle, hyvälle ilmapiirille ja luottamuksen ja uuden organisaatiokulttuurin syntymiselle organisaatiossa. Organisaatioiden sisäiset vuorovaikutuksen ja vaihdannan suhteet (LMX) kehittyvät erilaisten vaiheiden kautta esimiehen ja alaisen välisessä keskinäisessä vuorovaikutuksessa (Graen & Uhl-Bien 1995). Keskinäisen vaihdantasuhteen kehittyminen riippuu siitä, miten tietoisesti ja osaavasti esimies kahdenvälisiä suhteita rakentaa. Organisaatiomuutoksessa ja uuden vuorovaikutussuhteen alkaessa kumpikin osapuoli on toisilleen vieras, jolloin esimiehen ihmissuhdetaidot ja keskinäinen toimeen tuleminen ovat vahvasti läsnä suhteen kehittämisessä. Erilaisten kulttuurien onnistunut kohtaaminen vaatii organisaation johdolta myös osaamista ja kykyä ymmärtää kulttuurillisia eroja (Turpeinen 2011, 42).

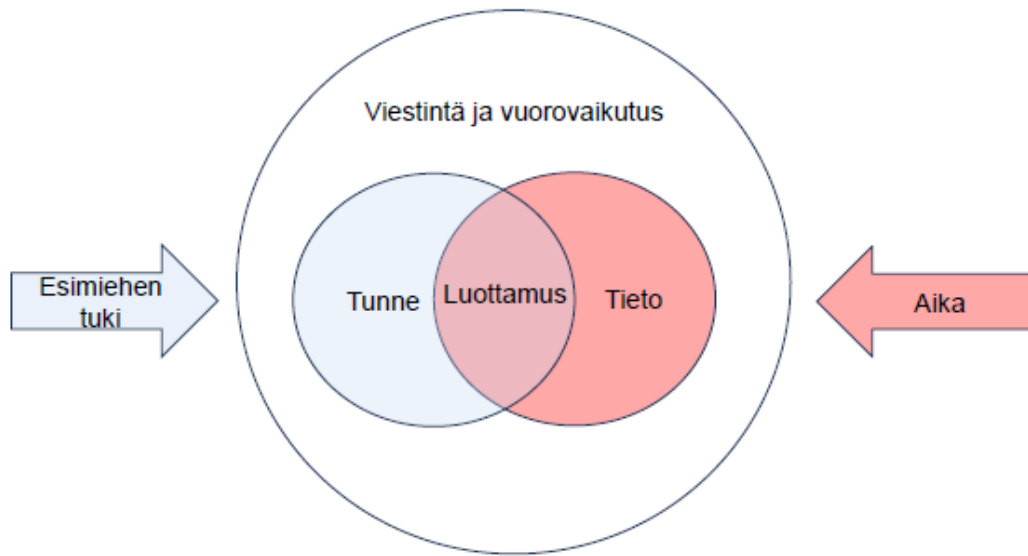
6.2 Tutkimustulosten yhteys laajempaan yhteiskunnalliseen keskusteluun

Muutokseen ja organisaatiossa ilmenevään luottamukseen liittyvien tekijöiden ja ongelmien ymmärtäminen on tärkeää kaikille, ei ainoastaan esimiesasemassa toimiville henkilöille, koska muutos on alati läsnä nykyajan työelämässä. Viime vuosien talouskriisi on lisännyt työelämän haasteita ja kiristänyt kilpailua. Organisaatiomuutokset koskettavatkin yhä useampaa työntekijää Suomessa. Vuosien 2009-2012 välisenä aikana Suomessa tehtiin eniten organisaatiomuutoksia Euroopan tasolla (Eurofound 2012). On tärkeää tarjota tietoa muutokseen liittyvistä tekijöistä ja erityisesti muutoksen kohteena olevien henkilöiden näkemyksistä, koska muutos vaikuttaa muutoksen kohteena olevien henkilöiden työhyvinvointiin, motivaatioon ja luottamuksen kehittymiseen (mm. Pahkin 2015).

Organisaatioissa luottamus on aineetonta pääomaa, joka vaikuttaa organisaation suoriutumiseen ja kilpailukykyyn. Organisaatioissa vallitseva epäluottamus puolestaan vähentää muutoksen onnistumisen mahdollisuuksia ja on myös iso este organisaatiossa tapahtuvalle oppimiselle. Kun ihmisten välille syntyy epäluottamustilanne, yhteistyö ja yhteydenpito vähenevät (Laine 2009).

Organisaatiomuutos sekä organisaatiomuutokseen liittyvään vuorovaikutukseen ja luottamukseen liittyvä problematiikka päätyivät tämän tutkimuksen aiheiksi omakohtaisen mielenkiinnon ja ajankohtaisuutensa vuoksi. Omalla työpaikallani alkanut, yhä jatkuva organisaatiomuutos on tarjonnut minulle ainutlaatuisen mahdollisuuden tarkastella suuren organisaation muutosta ja sen vaikutuksia organisaation sisältäpäin.

Luottamus organisaatiossa, osana työyhteisöä on kuin ilma, jota hengitämme. Kun se on näkymättömästi läsnä, kaikki on hyvin, eikä siihen välttämättä kiinnitä sen kummempaa huomiota, mutta kun se puuttuu, sen huomaa välittömästi. Laineen (2009) mukaan luottamus syntyy osapuolten välisessä *vuorovaikutussuhteessa*, siihen tarvitaan *aikaa, kokemuksia ja tietoa* toisen osapuolen toiminnasta (Kuvio 15).



Kuvio 15. Luottamuksen ydinasiat työntekijän ja esimiehen välisessä suhteessa (Laine 2009, 75)

Asiantuntijaorganisaatioissa uudet innovaatiot, tuotteet ja arvo syntyvät organisaatioissa työskentelevien henkilöiden ja heidän työnsä kautta. Haasteiksi muodostuvat usein nimenomaan se, miten ihmiset tulevat toistensa kanssa toimeen, eivät niinkään osaamispuutteet työssä (Savolainen 2013b). Luottamuksella ja luottamusjohtamisella on siis suora yhteys myös organisaatiossa synnyttävään arvonlisään, organisaation kilpailukykyyn.

Tässä kohdeorganisaatiossa fuusioprosessi on ollut pitkä ja muutosprosessi on tuonut henkilöstön työskentelyyn haasteita. Organisaatiossa on ilmennyt myös muutosvastarintaa ja työilmapiiriin heikentymistä. Toteutettu fuusio heikensi henkilöstön kokemaa luottamusta sekä organisaatiota että ylintä johtoa kohtaan. Myös luottamus fuusiossa siirtyneisiin, uusiin kolle-

goihin oli tutkimuksen tekohetkellä vielä matalalla tasolla. Luottamus lähiesimiehiä sekä lähimpiä kollegoita kohtaan säilyi kuitenkin hyvänä.

Asiantuntijaorganisaation muutoksessa on kiinnitettävä huomiota tiedon jakamiseen ja ryhmadynamiikkaan ja ryhmien ja tiimien muodostumiseen. Ihmiset jakavat osaamistaan silloin, kun siitä on heille todellista hyötyä heidän päivittäisessä työssään. Variksen (2012) tutkimuksessa havaittiin, että organisaatiomuutosten yhteydessä tulee etukäteen arvioida, mitä organisaatiomuutos merkitsee organisaatiokulttuurin ja -identiteetin kannalta, ja mitä muutoksen johtaminen vaatii. Organisaatiokulttuurilla ja luottamuksellisen ilmapiirin luomisella on suuri vaikutus siihen, kuinka hyvin myös osaamista jaetaan muutoksen jälkeisessä tilanteessa tai uudessa organisaatiossa. Epäonnistunut muutos voi johtaa siihen, että yksilö yrittää kohentaa omaa uhattuna olevaa identiteettiään muita, varsinkin uusia organisaation osia moittimalla, mikä vahvistaa ”*me-ne*” -ajattelua. Useat tutkimustulokset puolestaan tukevat teoriaa, jonka mukaan henkilöstön osallistaminen muutosprosessiin ja päätöksentekoon vaikuttaa positiivisesti henkilöstön sitoutumiseen ja asenteisiin muutosprosessin aikana (Choi 2011, 492).

Fuusion jälkeisessä asiantuntijatyön ja henkilöstön johtamisessa haasteeksi muodostuvat uusien tiimien, erilaisten organisaatiokulttuurien ja erilaisten työtapojen yhteensovittaminen. Tämä tulee olemaan suurimpia haasteita myös tässä kohdeorganisaatiossa. Esimiestyössä tulee keskittyä uuden, yhtenäisen kulttuurin ja ”*me-hengen*” luomiseen, minkä perustana on avoin vuorovaikutus ja tiedonvaihto kaikilla organisaation tasoilla.

Uutta yhteistä organisaatiota tai yhteistä kulttuuria ei synny, ellei johto ole positiivisesti myötävaikuttamassa sen syntymiseen. Muutostilanteessa lähtökohta ja organisaatiomuutoksen kriittisin menestystekijä on esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus ja luottamussuhde. Furstin ja Cablen (2008) mukaan muutostilanteessa alaiset sopeutuvat ja tulkitsevat organisaation johdon käytöstä sen perusteella, mikä vahvistaa heidän olemassa olevia käsityksiään ja havaintojaan esimiehen ja alaisen välisestä vuorovaikutussuhteesta. Organisaation johdon toiminta on keskeisin yksilön muutoskokemuksiin ja luottamuksen säilymiseen vaikuttava tekijä (Pahkin 2015; Savolainen & Ikonen 2015). Tähän kuuluu avoin keskusteluyhteys kaikilla organisaation tasoilla sekä *kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus* (Gromov ja Brandt 2011). Luottamuksen yhteys myös organisaatioiden tuottavuuteen on osoitettu juuri johtamisen kautta (Savolainen 2013b).

6.3 Implikaatiot organisaation johdolle

Kotterin (1996) mukaan muutosprosessin johtamisesta 70 - 90 prosenttia on ihmisten johtamista ja asioiden johtamista on vain 10 - 30 prosenttia. Kuitenkin moni organisaatiomuutos viedään läpi ”asiat edellä”. Organisaation muutos ja etenkin ulkopuolelta tulevat muutosaiheet voivat sisäistyä organisaation omiksi tavoitteiksi vain, jos työntekijät voivat osallistua muutoksen suunnitteluun ja kokevat olevansa merkityksellisiä muutoksen onnistumisen kannalta (Haapaniemi 1996).

Muutostilanne on jo itsessäänkin henkilöstölle hyvin rankka kokemus, johon liittyy epävarmuutta, kokemuksia ja pelkoja työpaikan ja toimeentulon menettämisestä. Tässä tilanteessa johdon tehtävänä on olla läsnä ja pyrkiä hälventämään näitä epävarmuustekijöitä mahdollisimman avoimella viestinnällä ja vuorovaikutuksella. Tarvitaan aitoa, keskustelevaa vuorovaikutusta esimiesten ja alaisten välillä. Henkilöstölle on annettava mahdollisuus osallistua muutokseen sekä antaa palautetta muutosprosessin aikana, jotta muutosvastaisuutta voitaisiin vähentää (Gromov & Brandt 2011, 69). Tehtävät päätökset tulee perustella, jolloin ne on helpompi hyväksyä. Viestinnässä tulee keskittyä ensisijaisesti asioihin, jotka koskevat henkilöstön päivittäistä arkea, heidän työnkuvaansa ja asemaansa. Perusteellinen muutoksen informointi auttaa työntekijöitä hahmottamaan muutoksen edut ja haitat (Haapaniemi 1996, 151).

Erityisesti esimiehet voivat toimillaan tukea muutosprosessin läpikäymistä. Transformatiivinen johtajuustyyli on myös eduksi organisaatiomuutoksessa. Savolaisen (2011, 125) mukaan työntekijän sitoutumiseen ja haluun tehdä työtä vaikuttaa vahvasti esimiehen luottamusekseenarvoisuus. Se liittyy sekä johtajan persoonaan että käyttäytymiseen. Kommunikaatio ja hyvä viestintä luovat luottamusta, erityisesti, kun se on avointa ja rakentavaa, kuuntelevaa ja neuvottelevaa (Savolainen 2011, 126). Esimiehiltä vaaditaan aitoa läsnäoloa ja vuorovaikutustaitoja, jotka edistävät luottamuksen rakentumista. Myös organisaation johtamiskäytänteet ja henkilöstöpolitiikka vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen ja sosiaalisen pääoman kehittymiseen (Leana & van Buren 1999).

Henkilöstön kuunteleminen ja osallistaminen päätöksentekoon lisää luottamusta. Osallistamiseen liittyy esimerkiksi organisaation johdon ja henkilöstön välinen dialogi ja yhteisymmärrykseen pyrkiminen muutoksen tavoitteista (Garcia-Cabrera & Garcia-Barba Hernandez

2014). Kaikkea organisaation muutokseen liittyvää viestintää ja vuorovaikutusta ei tule `ulkoistaa` sähköisten viestinten ja nettisivujen tehtäväksi, koska se voi synnyttää henkilöstön keskuudessa voimakkaankin ulkopuolisuuden ja epävarmuuden kokemuksen. Epävarmuus synnyttää usein huhuista koostuvan ”rinnakkaistodellisuuden” organisaatioon, joka ruokkii muutosvastarintaa ja epäluottamusta.

Organisaatiomuutoksessa vuorovaikutuksella ja viestinnällä ei ole ainoastaan informatiivinen rooli, vaan *tärkeimpänä tulisi nähdä vuorovaikutuksen merkitys epävarmuutta vähentävänä, sitouttavana sekä yhdistävänä tekijänä*. Tähän tulisi kiinnittää erityistä huomiota sekä muutosten suunnittelussa että muutosten läpiviemisessä. Tavoitteena on säilyttää luottamus nykyistä organisaatiota kohtaan sekä fuusiotilanteessa toimia sillanrakentajana, luottamuksen rakentajana vanhan ja uuden välillä. Muutosjohtamisessa tulee kiinnittää huomiota erityisesti ryhmadynamiikkaan ja luottamuksen kehittymiseen ryhmä- ja tiimitasolla eri organisaatioista siirtyneiden työntekijöiden välillä.

6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Vaikka tämän tutkimuksen pääfokus oli kohdeorganisaation henkilöstön käsityksissä luottamuksesta sekä heidän mielipiteissään fuusioprosessista ja vuorovaikutuksesta, voisi tässä tutkimuksessa kerättyä aineistoa analysoida myös eri näkökulmista keskittyen esimerkiksi organisaatiokulttuurien eroavaisuuksista johtuviin ristiriitoihin ja tästä johtuvaan epäluottamukseen organisaatiossa. Myös tässä työssä esitettävien sitaattien perusteella huomataan, että organisaatiokulttuurissa ja kulttuurien yhdistämisessä tulee olemaan haasteita tässä kohdeorganisaatiossa. Mielenkiintoista olisi myös arvioida toteutunutta fuusiota strategisen johtamisen näkökulmasta.

Laajemmasta näkökulmasta arvioiden organisaatiomuutos on aina relevantti tutkimusaihe ja viime aikoina huomiota on alettu keskittää myös henkilöstön rooliin muutoksen läpiviennissä. Myös kyselytutkimuksen `vapaa sana` -osiossa ehdotettiin seurantalutkimuksen tekemistä esimerkiksi 1-2 vuoden kuluttua, joka toisi lisätietoa tämän organisaatiomuutoksen onnistumisesta.

LÄHTEET

- Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 2. korj. ja täyd. p. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Alasuutari, P. 1996. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Alho, T. 2011. Luottamusprosessi ja luottamuksen haasteet sekä riskit verkostoyhteistyön keskiössä -tapaustutkimus luottamuksesta Joensuun Urheiluakatemiaan ja Itä-Suomen yliopiston välillä. Pro gradu-tutkielma. Itä-Suomen yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta.
- Appelbaum, S.H., Gandell, J., Shapiro B.T., Belisier P. ja Hoeven, E. 2000. Anatomy of merger: behavior of organizational factors and processes throughout the pre- during- post- stages (part 2). *Management Decision* 38 (10), 674-84
- Appelbaum, S.H., Lefrancois, F., Tonna R. & Shapiro B.T. 2007."Mergers 101 (part two): training managers for culture, stress, and change challenges", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 39 (4), 191 - 200
- Bachman, R. 2003. Trust and power as means of coordinating the internal relations of the organization: a conceptual framework. Teoksessa: Nooteboom, B. & Six, F. (toim.). *The Trust Process in Organizations: Empirical Studies of the Determinants and the Process of Trust Development*. Edward Elgar Publishing, 59-74
- Bardi, A., Guerra, V. M., & Ramdeny, G. S. D. 2009. Openness and ambiguity intolerance: Their differential relations to well-being in the context of an academic life transition. *Personality and Individual Differences*, 47(3), 219-223
- Bass, B. & Avolio, B. 1990. Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Blomqvist, K-M. 2002. Partnering in the Dynamic Environment: The Role of Trust in Asymmetric Technology Partnership Formation. Lappeenranta.
- Bradach, J., and Eccles, R. 1989. Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms. *Annual review of sociology*. 97-118
- Bromiley, P. & Harris, J. 2006. Trust, transaction cost economics, and mechanisms. *Handbook of Trust Research*. Edward Elgar Publishing. Northampton, 124-143
- Burke, W.W. 2008. Organization Change: Theory and Practice. California: SAGE Publications, 2. painos
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. 2007. Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18 (6), 606-632
- Burnes, B. 1992. Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Development and Renewal. Glasgow: Pitman.
- Cartwright, S. & Cooper, C. 1992. Mergers and acquisitions: The human factor. Oxford, UK. Butterworth/ Heinemann.

- Chawla, A. & Kelloway, E.K. 2004. Predicting openness and commitment to change. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25 No. 6, 485-489
- Choi, M. 2011. Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479-500
- Chun, R. 2009. A corporate's responsibility to employees during a merger: organizational virtue and employee loyalty. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, Vol. 9 (4), 473 – 483
- Chung, Y, & Susan E. Jackson, S. 2011. Co-worker trust and knowledge creation: A multi-level analysis, *Journal of Trust Research*, 1:1, 65-83
- Courtright, J. A. 2007. Relational communication: As viewed from the pragmatic perspective. Teoksessa. Samter, W. (eds). 2007. Explaining communication: Contemporary theories and exemplars. Psychology Press. 311–332
- Covin, T.J., Kolenko, T.A., Sighler, K.W. & Tudor, R.K. 1997. Leadership style and post-merger satisfaction, *Journal of Management Development*, Vol. 16 No. 1, 22-33
- Cummings, L. & Bromiley, P. 1996. The organisational trust inventory (OTI): Development and validation. Teoksessa: Koivumäki, J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma: Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Tampere: Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 722.
- Demers, C. 2007. Organizational Change Theories: A Synthesis. Sage Publications, London.
- DiFonzo N. & Bordia P. 1998. A tale of two corporations: managing uncertainty during organizational change. *Human Resource Management*, 37 (3 & 4), 295–303
- Ellonen R., Blomqvist, K. & Puumalainen, K. 2008. The role of trust in organisational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*. Vol. 11 (2), 160–181
- Eriksson, K. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus.julkaisuja 4: 2005. Savion Kirjapaino Oy. Kerava.
- Eskola, J. 1975. Sosiologian tutkimusmenetelmät. WSOY. Helsinki.
- Eskola, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Teoksessa: Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Eskola, J & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.
- Erwin, D. Garman, A. 2010. Resistance to organizational change: linking research and practice, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 31 (1), 39 – 56
- Eurofound. 2012. Fifth European Working Conditions Survey. Publications of the European Union. Luxembourg.
- Foley, M. K. & Duck, S. 2006. Relational communication. Teoksessa O. Hargie (toim.) Handbook of communication skills. 3rd ed. New York: Routledge, 427–450.

- Furst, S. A., & Cable, D. M. 2008. Employee resistance to organizational change: managerial influence tactics and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 93 (2), 453.
- García-Cabrera, A. M., & García-Barba Hernández, F. 2014. Differentiating the Three Components of Resistance to Change: The Moderating Effect of Organization-Based Self-Esteem on the Employee Involvement-Resistance Relation. *Human Resource Development Quarterly*, 25(4), 441-469
- Gillespie, N. A., & Mann, L. 2004. Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 588-607
- Gilsdorf, J. W. 1998. Organizational rules on communicating: How employees are-and are not-learning the ropes. *Journal of Business Communication*, 35(2), 173-201
- Govier, T. 1994. Is it a jungle out there? Trust, distrust, and the construction of social reality. *Dialogue*, 33: 237-252
- Graen, G. & Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6: 2, 219-247
- Greenwood, M. & Van Buren III, H. J. 2010. Trust and Stakeholder Theory: Trustworthiness in the Organization-Stakeholder Relationship. *Journal of Business Ethics*, 95, 425-438
- Gromov, A., & Brandt, T. 2011. Transformationaalinen johtajuus muutoksessa. Tapaustutkimuksen kohteena organisaatiomuutos. Johtamisen yksikkö. Vaasan yliopisto, 65-83
- Gronn, P. 2002. Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423-451
- Guest, D. 2004. The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract. *Applied Psychology: an international review*, 53 (4), 541-555
- Haapaniemi, T. 1996. Työyhteisön muuttuminen. Keskinen, S. (toim.) Yksilö ja työyhteisö muutosmurroksessa. *Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja A:53*: 145-156
- Habeck, M.M., Kröger, F. and Michael, R. 2000, After the Merger. Financial Times Prentice-Hall, London.
- Harre, R 1999. Trust and Its Surrogates: Psychological Foundations of Political Process. *Democracy and Trust*. Cambridge: Cambridge University Press, 249-272
- Hartley, P. & Bruckmann, C. G. 2002. Business Communication. London: Routledge.
- Hersey, P. & Blanchard, K. 1972. The management of change: I. Change and the use of power. *Training & Development Journal*, Vol 26(1), 6-10
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hislop, D. 2009. Knowledge Management in Organisations. A Critical introduction. 2nd ed. Oxford University Press.

- Husu, M. 2008. Asiantuntijan hiljainen tieto. Case: Tullihallitus, verotusosasto Pro gradu – tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta.
- Häkkinen, S. 2012. Towards a trust-based model of leadership within the leader-member exchange theory framework. A qualitative study of leaders trustworthiness in the SME context, Publications of the University of Eastern Finland. *Dissertations in Social Sciences and Business Studies*, (45).
- Ikonen, M. 2013. Trust Development and Dynamics at Dyadic Level. A narrative approach to studying processes of interpersonal trust in leader-follower relationships. Publications of the University of Eastern Finland. *Dissertations in Social Sciences and Business Studies*, (53).
- Ilmonen, K. 2000. Sosiaalinen pääoma ja luottamus. Jyväskylä: Sophi. 9-39
- Ilmonen, K. 2005. Luottamuksen operationalisoinnista. Teoksessa: Kankainen, T. 2007. Yhdistykset, instituutiot ja luottamus. - Voluntary associations, institutions and trust. Jyväskylän yliopisto.
- Ilmonen, K. & Jokinen, K. 2002. Luottamus modernissa maailmassa. Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos.
- Ivako, E. 2015. Luottamuksen monitasoinen kehittyminen organisaatiomuutoksessa. Narratiivinen tutkimus henkilöstön kokemuksista. Pro gradu –tutkielman käsikirjoitus. Yhteiskuntatieteiden ja Kauppatieteiden tiedekunta. Itä-Suomen Yliopisto.
- Isabella, L. 1990. Evolving interpretations as a change model unfolds: how managers construe key organizational events, *Academy of Management Journal*, Vol. 33, 7-41
- Jaffe, D., Scott, C. and Tobe, G. 1994. Rekindling Commitment: How to Revitalize Yourself, Your Work, and Your Organization, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Joensuu, S. 2006. Kaksi kuvaa työntekijästä: sisäisen viestinnän opit ja postmoderni näkökulma. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta.
- Juholin, E. 2001. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.
- Juppo, V. 2011. Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. Acta Wasaensia, 235.
- Juuti, P. 1989. Organisaatiokäyttäytyminen. Johtamisen ja organisaatiotoiminnan perusteet. Aavaranta-sarja 18. Helsinki. Otava.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kangas, H. 2012. Työntekijöiden epävarmuuden kokemukset Aalto-yliopiston fuusiossa. Helsingin Yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Sosiaalitieteiden laitos. Pro gradu-tutkielma.
- Kankainen, T. 2007. Yhdistykset, instituutiot ja luottamus. - Voluntary associations, institutions and trust. Jyväskylän yliopisto.

- Kilpimaa, A. 2013. Johtajuus relationaalisina käytäntöinä yrityksen strategisessa muutoksessa. Akateeminen väitöskirja. Johtamiskorkeakoulu. Tampereen yliopisto. *Acta Universitatis Tampensis*:1328.
- Kleiner, B. H., & Corrigan, W. A. 1989. Understanding organisational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 10(3), 25-31
- Koivumäki, J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma: Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto. *Acta Universitatis Tampensis* 722.
- Koschke, P., Arminen, I., Mälikä, T., Lumijärvi, I. 2011. Kun tiede ja taide kohtasivat tekniikan ja talouden : Aalto-fuusiota selvittäneen tutkimushankkeen väliraportti . Helsingin Yliopisto.
- Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki. Oy Rastor Ab.
- Kritsonis, A. 2005. Comparison of change theories. *International journal of scholarly academic intellectual diversity*, 8(1), 1-7
- Kroeger, F. 2011. Trusting organizations: The institutionalization of trust in interorganizational relationships. *Organization*, 19(6), 743–763
- Labianca, G., Gray, B. & Brass, J. 2000. A Grounded Model of Organizational Schema Change During Empowerment. *Organization Science*, 11 (2), 235–257
- Laine, N. 2008. Trust in Superior –Subordinate Relationships. An empirical study in the context of learning. Academic dissertation. Tampere. Tampere University press. *Acta Universitatis Tampensis* 1338.
- Leana, C. & van Buren, H. 1999. Organizational Social Capital and Employment Practices. *Academy of Management Review*, 24 (3), 538-555
- Lehtonen, J. 1998. Communicata. Teoksessa: Joensuu, S. 2006. Kaksi kuvaa työntekijästä: sisäisen viestinnän opit ja postmoderni näkökulma. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta.
- Lewicki, R., I., McAllister, D., I. & Bies, R. 1998. Trust and Distrust: New Relationships and Realities. *Academy of Management Review*, 23(3), 438–458
- Lohrum, C. 1996. Post-acquisition integration: Towards an understanding of employee reactions. *Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration*. Nr 65.
- Luhmann, N. 1988. Familiarity, confidence, trust: problems and alternatives. Trust: Making and breaking cooperative relations. Oxford: Basil Blackwell,. 94-107.
- Mattila, P. 2006. Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa. Tutkimus kolmesta suuryrityksestä. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto, valtiotieteellinen tiedekunta, sosiologian laitos. 269 s.
- Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, D. 1995. An integrative model of organisational trust. *Academy of Management Review*, Vol. 20 No. 3, 709–734.

- McAllister, D. J. 1995. Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal co-operation in organizations. *Academy of management journal*, 38 (1), 24-59.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89
- Miettinen, A. 2005. Luottamus organisaatioiden välisessä dynamiikassa. Teoksessa: Hyypä, H. & Miettinen, A. (toim). 2005. Johtajuus ja organisaatiodynamiikka. Oulu: Kirjapaino Kaleva. 144–159.
- Miles, R.H. 1997. Leading Corporate Transformation. Jossey Bass.
- Morrell, K.M., Loan-Clarke, J. & Wilkinson, A.J. 2004. Organisational change and employee turnover, *Personnel Review*, Vol. 33 No. 2, 161-173.
- Mäkelä, L., Viitala, R., Tanskanen, J., Sääntti, R. & Uotila, T-P. 2013. Lähijohtamisen kehittämisellä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta (LÄIKE). *Vaasan yliopiston julkaisuja, selvityksiä ja raportteja 191*.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus - Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Nikkanen, J. 2011. Akateeminen johtajuus muutoksessa – Tutkimus Helsingin yliopiston ylimmän johdon esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksesta. *Helsingin yliopiston hallinnon julkaisuja*, 74.
- Nissinen V. 2004. Syväjohtaminen, Talentum Media, Karisto Oy, Helsinki
- Nooteboom, B. 2006. Forms, sources and processes of trust. *Handbook of trust research*, 247-263.
- Northouse, P. 2012. Leadership: Theory and Practice. Sage
- Nurmio, A. & Turkki, T. (toim.). 2010. Raportti Elinvoimainen Suomi. Helsinki: Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra.
- Nyholm, I. 2008. Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana. Seutuyhteistyö muutosprosessina kuntien keskijohdon näkökulmasta. Suomen kuntaliitto.
- Pahkin, K. 2015. Staying well in an unstable world of work: Prospective cohort study of the determinants of employee well-being. Finnish Institute of Occupational Health. Research Reports 107.
- Piderit, S. 2000. Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change, *Academy of Management Review*, Vol. 25 (4), 783-94
- Piekkari, R. & Welch, C. 2011. Tapaustutkimuksen erilaiset tyypit. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa. Hansaprint, 183–195

- Purmonen, P. & Makkonen, R. (toim.) 2011. Muutosjohtaminen, osaamisen johtaminen ja esimiestyö yhteys- ja palvelukeskusalalla. *Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun julkaisuja C:42*. Joensuu. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu.
- Putnam, R. 2000. *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster.
- Puusa, A. 2011 Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa. Hansaprint, 73-87
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011a. Tieteenfilosofisista kysymyksistä laadullisen tutkimuksen näkökulmasta. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa. Hansaprint, 11-27
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011b. Mitä laadullinen tutkimus on? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa. Hansaprint, 47-57
- Rotter, J. B. 1967. A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35: 651-665
- Rousseau, D., Sitkin, M, Sim, B., Burt, R., & Camerer, C. 1998. Not So Different After All: A Crossdiscipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 396-404
- Ruuskanen, P. 2003. Verkostotalous ja luottamus. Akateeminen väitöskirja. Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.
- Savolainen, T. 2011. Luottamusjohtajuus inhimillisen pääoman uudistamisessa. Teoksessa: Puusa, A. Reijonen, H. (toim). Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Kuopio: Uni-press. s. 117-141
- Savolainen, T. 2013a. Change Implementation in Intercultural Context: A Case Study of Creating Readiness to Change. *Journal of Global Business Issues*, 7(2), 51-56
- Savolainen, T. 2013b. Luottamusjohtajuus esimiehen voimavarana, taitona ja haasteena digiajassa. Hokkanen, S. (toim.) Logistiikan johtamisen tulevaisuuden haasteet. Sho Business Development Oy. Kangasniemi ss. 6-31.
- Savolainen, T., Lopez-Fresno, P., & Ikonen, M. 2014. Trust-Communication Dyad in Inter-Personal Workplace Relationships – Dynamics of Trust Deterioration and Breach. *The Electronic Journal of Knowledge Management*. 12(4), 232-240
- Savolainen, T. & Ikonen, M. 2015. Process dynamics of trust development: Exploring and illustrating emergence in the team context. In: S. Jagd and L. Fuglsang (eds.) *Studying Trust as Process within and between Organizations*. (forthcoming)
- Scandura, T. A. 1999. Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective. *Leadership Quarterly*, 10, 25-40
- Schein, E. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Weilin & Göös, Espoo.

- Selznick, P. 1948. Foundations Of The Theory Of Organization. *American Sociological Review*, 13.1: 25-35
- Six, F., & Skinner, D. 2010. Managing trust and trouble in interpersonal work relationships: Evidence from two Dutch organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(1), 109-124
- Sørensen, O. H., Hasle, P., & Pejtersen, J. H. 2011. Trust relations in management of change. *Skandinavian Journal of Management*, 27(4), 405-417
- Stenvall J. & Virtanen P. 2007. Muutosta johtamassa. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Terry, D. J., & Callan, V. J. 1997. Employee Adjustment to Large-Scale Organisational Change. *Australian Psychologist*, 32(3), 203-210
- Terry, D. J. & Callan, V. J. 1998. In-group bias in response to an organizational merger. Group Dynamics. *Theory, Research, and Practice*, 2, 67-81
- Tsai, W. & Ghoshal, S. 1998. Social Capital and value creation: the role of intrafirm Networks, *Academy of management journal*, 41 (4), 464-476
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Turpeinen, M. 2011. Muutoksen ja arvioinnin paikka. Henkilöstö arvioi julkisen erikoissairaanhoidon organisaatiofuusiota eri positioista. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, terveystieteen yksikkö.
- Turtiainen, K. 2009. Kertomuksia uuden kynnyksellä–Luottamuksen rakentuminen kiintiöpakolaisten ja viranomaisten välillä. *Janus*, 17(4), 329-345.
- Vakkala, H. 2012. Henkilöstö kuntauudistuksissa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Akateeminen väitöskirja. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Varis, K. 2012. The significance of organizational culture and leadership identity in matrix organizational change: A case study. Academic dissertation. Jyväskylä: University of Jyväskylä,
- Van Dam, K., Oreg, S. and Schyns, B. 2008. Daily work contexts and resistance to organizational change: the role of leader-member exchange, development climate, and change process characteristics, *Applied Psychology: An International Review*, 57 (2), 313-34
- Wanberg, C. and Banas, J. 2000. Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace, *Journal of Applied Psychology*, 85 (1), 132-42
- Very, P., Lubatkin, M. ja Calori, R. 1996. A Cross-National Assessment of Acculturative Stress in Recent European Mergers. *International Studies of Management & Organizations*, 26 (1), 59-86

Vesterinen, P-L. 2011a. Luottamusjohtamisella kohti hyvinvointia ja parempaa tulosta. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Johtamistaidon opisto. Vantaa: Hansaprint.

Ylikoski, K & Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa. Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. Työturvallisuuskeskus TTK julkaisuja. Painojussit Oy.

Zeffane, R., Tipu, S. & Ryan J. 2011. Commitment, Communication & Trust - Exploring the Triad. *International Journal of Business and Management*, 6 (6), 77-87

Verkkolähteet

Anonym. 2015. Fuusion aikainen projektiorganisaatio. Kohdeorganisaation intranet. Saatavilla: <https://intra.luke.fi/perustamishanke> [Viitattu 21.5.2015]

Cameron, E & Green, M. 2004. Making sense of change management. A complete guide to the models, tools & techniques of organizational change. Saatavilla <http://www.examsummaries.com/summaries/Change%20Management/making-sense-of-change-management.pdf>: [Viitattu 8.9.2015]

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2015. Tuottavuus ja kilpailukyky. Internetsivu. Saatavilla: <http://ek.fi/mita-teemme/talous/perustietoja-suomen-taloudesta/tuottavuus-ja-kilpailukyky/> [Viitattu 10.9.2015]

Keskinen, S. 2005. Alaistaito: Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallissalan kehittämissäätiö. Saatavilla: <http://www.kaks.fi/sites/default/files/Polemia%2059.pdf> [viitattu 20.9.2015]

Kubler-Ross, E. 1969. On Death and Dying. Teoksessa. Cameron, E & Green, M. 2004. Making sense of change management. A complete guide to the models, tools & techniques of organizational change. Saatavilla <http://www.examsummaries.com/summaries/Change%20Management/making-sense-of-change-management.pdf>: [Viitattu 8.9.2015]

Laine, N. 2009. Luottamus esimiehen ja työntekijän välillä. Miten työpaikan luottamussuhteita rakennetaan? Kuntien eläkevakuutusliiton julkaisuja. Saatavissa: http://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tyossa_jatkaminen_julkaisut.aspx?fileName=KEVA_9127_09_Luottamusopas.pdf [viitattu 19.1.2015]

Martiskainen, S. & Metsämuuronen, V. 2003. Case study. Teoksessa. Tanskanen, M. (toim.) 2003. Johdattelua tutkimusmenetelmiin. Joensuun yliopiston julkaisuja. Saatavilla: https://www2.uef.fi/documents/1160268/1160329/Johdattelua_tutkimusmenetelmiin.pdf/922fa05b-b3a7-4e2f-8716-b99f763cc256 [Viitattu 10.4.2015]

Määttä, S. (toim). 2009. Terveiden ja Hyvinvointilaitoksen perustaminen. THL raportteja 37/2009. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/80342/d56f7d8b-a6e2-4f7c-9de1-425f99705e62.pdf?sequence=1> [viitattu 20.1.2015]

Pahkin, K. & Vesanto, P. 2013. Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta. Työterveyslaitoksen julkaisuja. Saatavilla: http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Org_tyont_net.pdf [viitattu 20.1.2015]

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Kvali-MOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja 2009. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf [viitattu 28.5.2015]

Sotka, J. 2014. Yritysjärjestelyistä 1 – Osakeyhtiöiden sulautuminen. Saatavilla: <http://lakiasiaintoimistojarisotka.palvelut.uusisuomi.fi/2014/05/30/yritysjarjestelyista-i-osakeyhtioiden-sulautuminen-2/> [viitattu 21.5.2015]

Vesterinen, P-R. 2011b. Sujuvan johtamistyön mahdollisuudet - tulokulmana luottamus ja hyvinvointi. Verkkodokumentti. Saatavilla: <http://koskeverkko.fi/wp-content/uploads/2014/02/P-L.-Vesterinen.2011.pdf> [Viitattu 15.3.2015]

LIITE 1. Webpropol-kyselyn saate

Kerro kokemuksesi [REDACTED] fuusiosta!

Kerro mielipiteesi [REDACTED] fuusioprosessista ja fuusioprosessin aikaisesta viestinnästä ja vuorovaikutuksesta vastaamalla kyselyyn, joka on osa Itä-Suomen yliopiston kauppatieteiden pro gradu-tutkielmaa ”Luottamuksen kehittyminen muuttuvassa organisaatiossa – Esimiesten ja alaisten näkemyksiä organisaation sisäisestä vuorovaikutuksesta ja luottamuksesta”.

Pro gradussa tarkastellaan erityisesti, kuinka organisaation sisäinen viestintä ja vuorovaikutussuhteet vaikuttavat esimiesten ja alaisten välisen luottamuksen kehittymiseen organisaation muutostilanteessa. Pro gradu-tutkielma tehdään yhteistyössä Luonnonvarakeskuksen fuusio-
toimiston kanssa.

Toteutettavan Webpropol-pohjaisen kyselyn avulla pyritään analysoimaan organisaatiossa työskentelevien esimiesten ja alaisten näkemyksiä Luonnonvarakeskuksen fuusioprosessin aikaisesta sisäisestä vuorovaikutuksesta, luottamuksesta ja organisaatiomuutoksesta.

Lopullisessa työssä voi esiintyä katkelmia tai sitaatteja alkuperäisestä aineistosta. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti eikä yksittäisiä vastaajia voi tunnistaa aineistosta.

Lisätietoja:

Tutkija Tanja Ikonen, p. 050 395 2023, tanja.ikonen@[REDACTED].fi

LIITE 2. Webpropol-kyselyn kysymysrunko, tähdellä (*) merkityt kysymykset pakollisia

Vastaajan taustatiedot

Ikä?

- ☐ 20 - 30
- ☐ 30 - 40
- ☐ 40 - 50
- ☐ 50 - 60
- ☐ 60 -

Sukupuoli?

- ☐ Nainen
- ☐ Mies

Työkokemus? *

- ☐ Alle 1 vuosi
- ☐ 1-5 vuotta
- ☐ 5-10 vuotta
- ☐ Yli 10 vuotta

Työsuhteesi muoto? *

- ☐ Vakituinen
- ☐ Määräaikaan

Toimitteko esimiestehtävissä? *

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

Kerro, kuinka tyytyväinen olet tällä hetkellä (1 = erittäin tyytymätön, 5 = erittäin tyytyväinen) *

	1	2	3	4	5
Esimiesten ja alaisten väliseen vuorovaikutukseen fuusioprosessin aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutukseen lähimmän esimiehesi kanssa [REDACTED]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutukseen omassa työyhteisössäsi [REDACTED] (esim. tiimi, ryhmä, projekti)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutukseen [REDACTED] yleisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Millainen on kokemuksesi [REDACTED] fuusioprosessista (esim. positiivinen, negatiivinen, epävarmuus, uuden alku)? Mitkä tekijät vaikuttivat mielipiteesi muodostumiseen? *

Kuinka määrittelet esimiehen ja alaisen välisen luottamuksen; mitä siihen kuuluu, mikä siihen vaikuttaa? *

Kuinka muutostilanne on vaikuttanut luottamukseesi vallitsevaa organisaatiota, esimiestäsi, alaisiasi tai kollegoitasi kohtaan? *

Millaisia viestintä- ja vuorovaikutuskeinoja [REDACTED] fuusioprosessissa käytettiin?

Miten kuvaisit fuusioprosessissa käytettyjen viestintä- ja vuorovaikutuskeinojen vaikuttaneen luottamukseesi esimiehiä tai vallitsevaa organisaatiota ja sen jäseniä kohtaan? *

Millaista esimiesten ja alaisten välistä vuorovaikutusta olisit fuusioprosessin aikana toivonut? Millaisia vaikutuksia tällä olisi mielestäsi ollut? *

Vapaa sana ja palaute!
